



Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations - CONDOR - III

Hervé Dumez

► To cite this version:

Hervé Dumez (Dir.). Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations - CONDOR - III. CRG - Ecole Polytech, pp.000, 1992. hal-00263275

HAL Id: hal-00263275

<https://hal.science/hal-00263275>

Submitted on 7 May 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Actes du Séminaire
Contradictions et Dynamique des
Organisations

CONDOR

- III -

(Octobre 1990 - Juin 1991)

Novembre 1992

SOMMAIRE

	Avant-propos.	
I	Pour une sociologie de la régulation sociale Jean-Daniel REYNAUD.	1
II	Socio-Economics : Some Policy Implications Amitai ETZIONI.	17
III	Le désordre dans l'entreprise Norbert ALTER.	37
IV	Essai sur l'urgence en gestion Claude RIVELINE.	51
V	La formulation des problèmes stratégiques Hervé LAROCHE.	65
VI	Hypocrisie organisée Nils BRUNSSON.	99
VII	Itinéraires d'apprentissage dans l'organisation. La fiabilité dans une unité robotisée Florence CHARUE.	109
VIII	Conventions de coordination et organisations Laurent THEVENOT.	139
IX	Individual and Organizational Learning Donald SCHON.	179
X	Individual Properties of the CEO as Determinants of Organization Design: An Integrated Model Arie Y. LEWIN, Carroll U. STEPHENS.	185

I. POUR UNE SOCIOLOGIE DE LA REGULATION SOCIALE

Jean-Daniel REYNAUD

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

AVANT-PROPOS

Ce volume réunit les contributions des conférenciers à la troisième année du séminaire CONDOR.

Fidèle à son orientation initiale, le séminaire a continué à multiplier les points de vues et les angles d'analyse sur les organisations. Plusieurs thématiques nouvelles apparaissent ici, mais des discussions déjà abordées précédemment font également l'objet d'approfondissement.

La richesse du séminaire, c'est aussi d'être un lieu de débats rigoureux sans complaisance, et de haute tenue. Ce volume, malheureusement, n'en rend pas entièrement compte car il n'a pas été possible pour différentes raisons, indépendantes de la volonté de la Rédaction, de réunir toutes les contributions des discutants et les comptes rendus de discussions

Nous nous en excusons auprès de nos lecteurs.

Rapporteur:
Hervé DUMEZ, CRG

Séance du 24 octobre 1990

Pour dresser un bilan et dessiner les perspectives de la sociologie du travail, ne faut-il pas d'abord décrire à quel point elle s'est étendue, diversifiée, démultipliée dans les domaines couverts, les questions posées, les démarches adoptées? Au départ, quelques thèmes simples: les tâches et les qualifications ouvrières face à la technologie; les effets et les limites de l'organisation scientifique du travail, ou de la bureaucratie; un schéma simple du marché du travail et des affrontements sociaux qui se nouent autour de lui. A l'arrivée, l'extrême diversité des technologies, des catégories professionnelles et des professions, des compétences et des carrières; la diversité des organisations, de leurs produits, de leurs structures, de leur dynamique; la balkanisation des marchés du travail, l'individualisation et la dynamique incertaine des systèmes de relations professionnelles (et de leurs rapports avec le système politique).

Cependant, plutôt que de passer en revue cette extrême variété (il y faudrait sans doute un traité plutôt qu'un article, et plus d'un auteur), nous souhaitons, dans cet article, chercher si s'esquissent des orientations communes ou un rapprochement des démarches; plus exactement, si l'on peut malgré la multiplicité des intérêts et des orientations, trouver, inventer, ou ajuster à cette entreprise collective que constitue une discipline un paradigme acceptable.

Réflexion personnelle, certes, bien que toute faite d'emprunts. Tentative subjective, mais peut-être non arbitraire. L'idée simple en est que les résultats de la sociologie du travail permettent de définir une nouvelle forme de la sociologie de l'action, posant comme une caractéristique majeure de l'acteur social son autonomie, c'est-à-dire sa capacité à construire des règles sociales et à y consentir.

Ce paradigme n'introduit pas de révolutions. Il est présent, au moins à l'état d'intuition directrice, dans les oeuvres des fondateurs. Mais il est d'autant plus nécessaire de le rendre plus explicite que des embardées théoriques s'en sont largement détournées et ce qui est plus important, que la pratique de l'organisation et de l'administration est souvent partie de postulats contraires. Sa validité n'est pas limitée aux problèmes du travail: la manière dont il comprend la structure de l'action sociale emprunte aux exemples les plus classiques. Mais les problèmes du travail permettent particulièrement d'apprécier sa pertinence et sa fécondité.

Le travail a un produit (dans le cas du travail artisanal ou industriel, un objet matériel, objectivement bien défini). Les contraintes qui s'exercent sur l'activité de travail sont justifiées et légitimées par le succès de la production: aboutir à un objet vendable (ou du moins accepté par le destinataire). Il est donc nécessaire de comprendre ces contraintes, qui sont celles de l'objet, et il est tentant de réduire l'acteur à ces contraintes. Il est tentant de réduire la division du travail et la définition des tâches à la satisfaction d'exigences technologiques, d'imposer une unique solution d'organisation à partir des exigences de l'efficacité, et de poser que ce qui se vend et ce qui s'achète sur le marché du travail est une marchandise comme les autres. Il est tentant de suivre la logique de l'objet (du produit, de la marchandise) et d'oublier celle de l'acteur (du producteur, du travailleur, de l'échangiste).

Mais le producteur, s'il obéit à la nature, lui commande aussi. L'homme de l'organisation ne se borne pas à occuper la place qui lui a été désignée, il maintient l'organisation en état de marche. Le salarié défend et perd sa qualification. Le négociateur participe à la fixation des règles du travail et de sa rémunération.

L'acteur social ne se borne pas à choisir la meilleure éventualité, il invente des solutions. Il ne se borne pas à choisir le meilleur coup à jouer et la meilleure stratégie dans un jeu social, il maintient ou transforme les règles du jeu. C'est ce que l'étude du travail (de la production et des relations de travail) ne permet pas d'oublier.

1. A LA RECHERCHE D'UN PARADIGME

1.1. LE MARCHE DU TRAVAIL

Qu'il n'existe pas un seul marché du travail, mais un très grand nombre de petits marchés séparés les uns des autres, régionaux ou locaux, de métier ou d'industrie, voilà qui ne doit pas choquer l'économiste le plus classique. Et non plus que ce qui les sépare, ce ne soit pas seulement des distances physiques (ou des difficultés de transport), mais aussi des distances culturelles ou des institutions. Quand Clark Kerr parle de balkanisation des marchés du travail ⁽¹⁾, il introduit une idée beaucoup plus neuve: chaque petit marché n'est pas un marché de concurrence, rendu imparfait par sa petite taille et plus généralement par les obstacles à l'entrée. C'est un marché organisé et arrangé.

L'expérience dont il parle, il l'a lui-même rappelé, est celle du contrôle administratif des salaires pendant la seconde guerre mondiale. Les administrateurs voulaient s'appuyer sur la constatation des prix du travail fixés par le marché. Ce que leur enquête leur découvrit, c'est que, là où il y avait un prix bien établi, ce n'était pas un prix d'équilibre issu de transactions libres, mais l'effet d'une entente ou d'une convention.

Les petits marchés sont aussi, au moins pour une partie d'entre eux, des marchés internes, c'est-à-dire des unités où les conditions d'emploi (salaire, promotion, affectation) sont soumises à des règles ⁽²⁾. L'unité couverte peut être, comme une unité de négociation, une entreprise, ou une partie d'entreprise, ou un métier, voire une branche d'industrie. Les règles peuvent être traditionnelles (coutumes du métier, par exemple) ou contractuelles (fixées par un accord d'entreprise). Un marché interne peut-être plus ou moins fermé (on n'y entre et on n'en sort qu'au début et à la fin de la vie professionnelle), il ne peut pas être totalement ouvert. Même l'accès en est réglé.

Le marché interne est généralement favorable aux salariés en améliorant la stabilité de l'emploi et de la rémunération, mais souvent aussi en élevant cette dernière. Faut-il donc y voir la simple conséquence d'un monopole qu'ils détiendraient (soit qu'ils contrôlent l'entrée, soit par la capacité de refuser leur travail) ? Il est assurément vrai qu'il y a liaison entre l'existence d'un marché interne et la capacité de coalition des salariés; et aussi que bien peu de conventions collectives ont été de l'initiative des employeurs. Mais ceux-ci peuvent aussi avoir intérêt à la régulation du marché: par un effet de sélection, qui leur permet de choisir les salariés les plus qualifiés ou les plus zélés (en haute conjoncture, le marché interne stabilise la main-d'oeuvre et ce sont les meilleurs qui s'en iraient d'abord) ; mais aussi par un effet d'investissement (la stabilité permet d'accroître l'expérience, d'acquérir une formation).

Le développement du marché interne est peut-être conforme à ce que nous apprend l'analyse du contrat de travail. Les relations d'incertitude qui l'affectent (l'employeur ne peut pas être sûr que la force de travail qu'il achète sera bien employée, le salarié ne peut être sûr d'être payé à son "juste prix", un contrat exhaustif est impossible) lui donnent la structure d'un dilemme des prisonniers dont on ne peut sortir que par un pari, une confiance mutuelle, une "poignée de main invisible" ⁽³⁾ (et qui, bien sûr, n'est possible que parce qu'il s'agit d'un jeu répété). Il faut simplement ajouter que ce pari, ou ce contrat implicite, peut être à moyen ou long terme : il est aussi un pari sur le développement de l'entreprise et sa maîtrise de la production et du marché, d'une part, sur le développement des qualifications et de la compétence des salariés, de l'autre.

Il faut donc parler moins de marchés internes que d'internalisation. Et, réciproquement, le marché externe, dans la mesure où il semble séparé du secteur primaire par des obstacles difficiles à franchir, est-il autre chose que le produit des cercles vicieux de l'instabilité et de la non-qualification (voire des cercles vicieux de la pauvreté) ⁽⁴⁾ ? Le processus d'internalisation ne crée pas des équilibres stables, ne serait-ce que parce qu'il est lié à la croissance de l'entreprise et de son marché. Par exemple, par les avantages accordés à l'ancienneté ou par une politique systématique de promotions, il élève le coût salarial sans entraîner automatiquement une augmentation de la valeur ajoutée. L'entreprise répondra

soit par l'innovation, soit par l'externalisation des services devenus trop coûteux. Le processus n'est ni régulier, ni monotone.

L'analyse du marché du travail nous donne un premier exemple de processus de régulation (5).

1.2. LA TECHNOLOGIE ET L'OPERATEUR

La technique commande-t-elle l'organisation et le travail lui-même, dans le détail des tâches ? De toute évidence, la production doit satisfaire de très fortes contraintes qui sont de l'ordre des lois physiques: un haut-fourneau doit d'abord permettre, par les lits de coke et de minerai comme par la ventilation, d'atteindre la température de fusion du minerai. De toute évidence aussi, les différentes opérations nécessaires pour fabriquer une tôle imposent une première division du travail (le haut-fourneau, le four qui affine l'acier, le laminoir) et des groupes professionnels correspondants.

Les nouvelles technologies (qui n'ont pas cessé d'être nouvelles depuis cinquante ans) ont durci certaines des contraintes. De même ont-elles eu deux effets principaux. Tout d'abord, elles ont accentué la séparation de la conception et de l'exécution, en remplaçant l'homme de métier, au profit de l'ingénieur, du scientifique, voire de l'expert extérieur. La part des spécialistes devient prépondérante. Ce ne sont pas les ouvriers spécialisés de fabrication qui inventent les robots. De l'autre, les automatismes permettent non seulement de commander les opérations, mais de les coordonner, de les contrôler, d'enrayer les déviations, de surveiller la réalisation des programmes: à la limite, d'éliminer toute tâche d'exécution.

A partir de ces quelques faits, peut-on déduire quelques grandes tendances et prédire hardiment un avenir inéluctable ? L'important, pour nous, c'est moins de peser les arguments qui concluent à l'inévitable déqualification des exécutants face au capital (mais de quel côté faut-il loger les cadres et les techniciens qui se multiplient ?) ou qui croient plutôt à la polarisation entre une couche de plus en plus qualifiée (ou, en tout cas, qui monopolise les connaissances professionnelles) et une couche de plus en plus déqualifiée, ou encore à ceux qui font une loi de la "reprofessionnalisation" à partir des années 1975 - 1980 (6). Nous voudrions plutôt nous demander si cette manière de poser la question est la bonne. A-t-on le droit de fonder des prédictions sur un déterminisme technologique (fût-ce par l'intermédiaire d'un raisonnement économique) ?

Alain Touraine l'avait montré dès 1955 (7) : il est impossible de séparer les machines de leur usage ou de leur enchaînement, les techniques de production de l'organisation. Une machine-transfert ne se définit pas seulement par sa vitesse ou sa puissance, mais par le fait qu'elle lie les opérations. Et c'est en suivant la même logique que Joan Woodward définissait la technologie non par les équipements, mais par les partis-pris d'ingénierie (fabrication à l'unité, en grande série, en continu) (8).

L'organisation est donc le résultat d'un choix parce que, même du point de vue de l'efficacité à court terme, il faut optimiser non le système technique seul mais le système socio-technique (9). Mais qui fait ce choix ? L'optimisation conjointe des deux systèmes peut-elle être faite unilatéralement par la direction ou par les spécialistes ? Les réponses sont de plus en plus claires.

Tout d'abord une organisation ne peut pas prétendre à éliminer tout imprévu, tout aléa, toute incertitude dans l'exécution. Elle ne peut non plus en centraliser totalement le traitement. Elle est donc acculée à déléguer ce traitement, à confier à l'exécution une marge de liberté pour l'assurer. A cette marge est liée une compétence (10). De quelle ampleur ? C'est une décision, qui dépend notamment des compétences et des bonnes volontés disponibles. Mais, bien qu'elle soit d'une ampleur variable, la délégation comporte bien aussi une participation à l'organisation (et si elle n'est pas offerte par les organisateurs, elle est conquise par les exécutants).

En second lieu, l'introduction d'une technologie nouvelle exige (peut-être de plus en plus, avec la croissance de la complexité) la participation des exécutants. L'étendue et l'objet de cette participation peuvent varier. Elle est indispensable, au minimum, à la mise en oeuvre, qui est rarement une pure mise en marche. Certains choix, au moins, sont partagés.

Enfin, l'adoption d'une nouvelle technologie n'est pas un acte isolé et bien découpé. C'est une opération progressive et longue (sinon continue) parfois de plusieurs années. Les réseaux qui lient le spécialiste interne au concepteur et au fabricant, le service technique et le service commande, les pilotes de l'opération et les exécutants sont interdépendants et la "bonne" solution ne se découvre que peu à peu. Bien plus, on découvre plutôt, étape par étape, de meilleures solutions à chaque fois. L'apprentissage est collectif et il est quasi permanent.

Les contraintes de la technologie sont fortes. Mais ce qui y répond, c'est un apprentissage social.

1.3. L'ORGANISATION ET LA RATIONALITE

Plus généralement, peut-on prêter aux organisations une logique interne, une dynamique propre ? La fascination qu'a exercée la théorie de la bureaucratie que présente Max Weber (plus encore dans la science politique que dans celle des organisations) s'explique par cette ambition: construire le type idéal de la bureaucratie à partir du rassemblement de faits historiques fort disséminés, revient à définir les traits fondamentaux de toute organisation "moderne". Puisque la bureaucratie est la forme d'organisation la plus efficace, au moins dans un certain contexte social et économique (l'économie capitaliste), non seulement les grandes administrations s'en rapprocheront, mais aussi les entreprises; et même toutes les grandes organisations (l'Eglise, l'armée, le parti, le syndicat). L'efficacité supérieure se mesure moins par la victoire dans une concurrence que par la conformité à un type dominant de légitimité: la légitimité légale-rationnelle. Ce qui assure la diffusion de la bureaucratie, c'est qu'elle est une forme concrète de la rationalisation. Et l'on pourrait ajouter: c'est la même conception de la rationalité, unique et impérieuse, qui, sous forme plus technique, inspira à Taylor la théorie du "one best way".

La rationalisation taylorienne est-elle une vraie rationalisation ou procède-t-elle par réduction abusive ? Est-il cohérent, n'est-il pas contradictoire d'affirmer à la fois dans ce type idéal de la bureaucratie, le développement des compétences et un strict principe hiérarchique ? N'y a-t-il pas plusieurs types de bureaucratie, notamment selon la nature du pouvoir politique dont elle procède ? L'organisation décrite par Weber n'a-t-elle pas, par définition même, de graves dysfonctions ? Si justifiées que soient ces questions, elles ne sont pas les plus importantes pour notre propos. La discussion centrale est celle qui porte sur la rationalisation et sur la rationalité elles-mêmes.

Une bureaucratie se définit par un ensemble de règles, règles de structure et de fonctionnement qui édifient une énorme machine de décision. Elles s'imposent, uniques et nécessaires, parce qu'elles procèdent de la raison. Le retournement qu'introduit Michel Crozier, c'est au contraire d'en faire le résultat, en partie involontaire, de la rencontre des acteurs de l'organisation, le produit, en partie imprévu, de leurs stratégies, la construction, nécessairement particulière, qui correspond à un certain état de leurs rapports (11).

Construction singulière: dans un jeu de coopération, le bon choix n'est pas la conclusion d'un calcul rationnel mais suppose aussi une entente, ou une convention (12). La culture commune, dans laquelle les acteurs peuvent trouver des points de convergence de leurs attentes mutuelles, est donc très généralement l'instrument d'une solution. Culture nationale, qui fournit des cadres généraux pour les décisions acceptables; culture de métier ou de profession qui permet la collaboration dans l'atelier ou le bureau; culture d'entreprise qui autorise l'élaboration d'un projet (13). Cette culture ne dicte pas la décision, comme l'imposerait une coutume. Elle lui donne le moyen d'être prise et d'être acceptée. Mais il suffit d'en énoncer le mécanisme pour conclure que la rationalité d'une

organisation est toujours singulière, ne serait-ce que parce qu'elle est toujours réinventée localement.

Réinventée par qui? Comme nous venons de le voir pour la technologie, pas seulement par ceux qui prennent officiellement les décisions et qui établissent officiellement les règles. La tradition sociologique oppose le système officieux (ou "informel") et les règles officielles (ou affichées). Ne faudrait-il pas plutôt voir dans les règles effectives, le résultat, incertain et fluctuant, de la rencontre (du compromis, de l'affrontement) de deux sources de régulation, régulation autonome et régulation de contrôle? La négociation explicite, entre des interlocuteurs bien définis (et "représentatifs") et aboutissant à des conclusions claires et approuvées par les deux parties, est une forme très particulière de ces rencontres. Les quasi-négociations, les conflits, le jeu avec des tiers-garants ou arbitres sont d'autres figures de ces interactions qui aboutissent à une forme complexe de régulation conjointe ⁽¹⁴⁾.

1A. L'ACTION COLLECTIVE

Des rapports de travail (dans la production, sur le marché) naissent des acteurs collectifs: classes ou catégories professionnelles, groupes de métier ou d'industrie. Certains de ces acteurs collectifs peuvent se constituer en associations ou en organisations: amicales, mutuelles, syndicats. L'explication la plus traditionnelle de leur naissance est dans l'identité ou la convergence des intérêts: agissent en commun ceux qui poursuivent chacun les mêmes fins. Ou encore dans la communauté de situation: la même place dans les rapports de production, l'appartenance commune à une des deux collectivités que constitue l'exploitation (on remarquera que la seconde réponse est, dans les faits, peu différente de la première : les exploités, pour agir en commun, doivent "prendre conscience" de l'exploitation). Dans les deux cas, l'action n'est collective que par résultat, non par projet. On peut même penser que sa spontanéité s'accommode mal de l'organisation qui, si fidèle qu'elle soit à l'élan initial, introduit d'autres contraintes

Cette interprétation a une faiblesse majeure, que l'analyse de Mancur Olson a démontrée ⁽¹⁵⁾: ce n'est que dans des conditions exceptionnelles qu'il est rationnel pour un individu de participer aux coûts de la production d'un bien collectif. Puisque, par définition, il n'est pas réservé aux souscripteurs, pourquoi souscrire? Pour mobiliser les intéressés, il faut soit quelque passion, soit des incitations sélectives, soit une contrainte.

On peut contester certains postulats et certaines conclusions de Mancur Olson (la définition de la décision rationnelle n'est-elle pas trop étroite, par exemple pour analyser la décision des militants du noyau originel ⁷). Mais l'essentiel, pour nous, est que son raisonnement induit un changement de paradigme.

Tout d'abord, le rappel à l'individualisme méthodologique (tout naturel pour un économiste) oblige non seulement à ne pas multiplier les êtres collectifs, *praeter necessitatem*, mais à ne pas les poser comme des données, à obliger de rendre compte de leur constitution et à expliquer comment ils peuvent agir. Une classe n'existe pas en dehors des actions de classe que peuvent mener des individus groupés ou organisés. C'est le sens de leur action, ce n'en est pas la cause.

Ensuite et surtout, l'action collective repose sur la création d'une contrainte sociale: contrainte physique (du piquet de grève sur le non-gréviste), juridique (du syndicat qui fait prélever automatiquement la cotisation) et morale (appel à la solidarité). Bien entendu, le calcul des intérêts n'est pas remplacé par la pression normative: le syndicat disparaît vite s'il ne rapporte pas aux salariés les avantages promis. Mais la définition de ces intérêts est une contrainte sociale, normative comme les catégories juridiques par lesquelles elle s'exprime fréquemment (aucune loi naturelle n'impose les accords de classification). C'est à l'intérieur du système social créé par cette construction que les intérêts individuels sont bien définis et elle encadre donc leur poursuite. Le premier effet de la contrainte sociale qui est liée consubstantiellement à l'action collective est de définir l'acteur collectif dans son étendue et dans ses objectifs (ou les enjeux qu'il découvre dans

une situation). La règle commune, la communauté réunie par la règle et le projet que toutes deux visent sont étroitement interdépendantes ⁽¹⁶⁾.

Cela n'implique nullement que la constitution de l'acteur collectif soit instantanée, comme si à un individu défini naturellement correspondait un groupe latent qui se mobiliserait par tout ou rien. Au contraire, la constitution peut être progressive et différenciée. Ce que montre l'expérience, ce que confirme l'analyse ⁽¹⁷⁾, c'est plutôt qu'apparaît d'abord un noyau initiateur (un petit groupe d'individus dont les ressources leur ont permis d'atteindre la masse critique) qui définit une action ou un objectif (auquel ils attachent un prix élevé et pour lequel ils consentent un coût élevé). Puis ce noyau peut mobiliser, par couches concentriques ou par essaimage, des individus autour de lui, soumis à des contraintes plus faibles (et d'une autre nature), attachant un autre prix aux résultats et consentant une contribution plus modeste. L'acteur collectif est le plus souvent fortement différencié et hiérarchisé.

L'action collective est une entreprise sociale de biens collectifs, qui n'existe que par les règles qu'elle crée et qu'elle fait accepter.

1.5. LES SYSTEMES DE RELATIONS PROFESSIONNELLES

Dans la plupart des pays développés, les salaires et les conditions de travail, les formes d'emploi et les garanties de l'emploi, les avantages sociaux sont fixés ou encadrés par des règles, d'origine légale et surtout d'origine négociée. La négociation elle-même est très fortement encadrée par des règles, juridiques ou coutumières, qui en définissent l'accès, le déroulement et les résultats. Le droit s'efforce de donner une cohérence à l'ensemble de ces règles. Faut-il y voir le reflet de la cohérence d'un système global, de grandes régulations macro-économiques et macro-institutionnelles qui n'ont pas d'autre auteur que le système lui-même, dans sa logique ⁽¹⁸⁾, ou peut-on, doit-on les rapporter à des acteurs sociaux réels et à l'agrégation de leurs décisions?

La théorie des systèmes de relations professionnelles, telle qu'elle s'est développée à partir de John Dunlop ⁽¹⁹⁾ nous paraît opter clairement pour le second membre de l'alternative. Là aussi, les questions et les critiques peuvent être nombreuses: la variété des systèmes n'est-elle pas très grande et leur convergence possible très incertaine? Est-il possible d'affirmer la fonctionnalité d'un système à l'égard de l'industrialisation ⁽²⁰⁾ ⁷ Les frontières d'un tel système sont-elles bien définies (ne produit-il pas en partie son "contexte" économique ou son "contexte" technique; les échanges avec le système politique ne sont-ils pas plus complexes) ⁷ Les systèmes de relations professionnelles ne sont-ils pas moins stables que ne l'ont cru les premiers analystes ⁷ Comment comprendre leur dynamique ⁷

Mais ces questions, qui s'adressent surtout au sens très parsonien que Dunlop a donné au terme de système ne doivent pas empêcher de voir les nouveautés majeures qu'apportait ce paradigme et qui ont fait sa fécondité ⁽²¹⁾.

Traiter les relations professionnelles de système, c'est d'abord reconnaître la forte interdépendance de leurs éléments (par exemple, de la définition du syndicat, représentativité ou accréditation, et de la nature de la négociation). Mais cette interdépendance ne se ramène pas à une cohérence du type de celle qu'introduit la doctrine juridique. Elle est plus celle d'une stratégie, ou de stratégies réciproques ou conjointes des acteurs : la négociation dynamique se distingue de la négociation contractuelle par l'usage même qu'elle fait du droit, réservant le contentieux aux négociateurs eux-mêmes et refusant de distinguer l'interprétation des règles et leur renégociation ⁽²²⁾.

Bien plus, les règles ont des auteurs. On peut référer à une loi, à une décision de jurisprudence, à une convention collective l'origine d'une nouvelle règle. On peut aussi, quelle que soit la complexité du processus qui aboutit à une décision explicite; en comprendre le sens en la rapportant aux stratégies d'acteurs réels. Le droit d'expression,

en France, est défini par deux lois. Il ne se comprend qu'en examinant la politique d'un certain nombre de syndicats et d'organisations d'employeurs et d'entreprises.

Les acteurs sociaux ont donc bien une autonomie, au sens propre du terme. Avec cette conséquence paradoxale que la hiérarchie des textes est incertaine: aux Etats-Unis, l'arbitre ne doit pas nécessairement se référer à la loi pour trancher de l'application d'un texte de contrat collectif; en France (comme en Italie), l'ordre public social est très imparfait, malgré les affirmations du code du travail, et les dérogations, prévues ou imprévues, explicites ou tolérées, ouvrent une liberté croissante à la négociation d'entreprise.

Les tendances au développement d'accords-cadres, d'accords de méthode, d'accords fixant une politique et des objectifs plutôt que des droits les écartent, en France, des formes très explicites et des obligations strictement énoncées qui ont caractérisé, dans les années 50 et 60, une partie dominante de la négociation aux Etats-Unis. De même, les acteurs collectifs apparaissent, notamment depuis la nouvelle donne économique à partir de 1975, plus mal définis et plus instables. Faut-il rappeler le reflux des syndicats et plus encore la définition fluctuante de la représentation des salariés en France ?

L'accord non contractuel, la définition des acteurs par l'action elle-même, sont fort différents de la pratique américaine dominante des années 60. Ne sont-elles pas, cependant, conformes à un paradigme qui pose des acteurs capables de créer des règles et de se lier mutuellement par une régulation?

2. L'ACTEUR ET LA REGULATION

Les cinq domaines que nous venons d'examiner sont loin de couvrir tout le territoire de la sociologie du travail. Mais peut-être suffisent-ils pour nous fournir les éléments d'un paradigme cohérent. Un paradigme de l'action et de l'interaction sociales en général, si l'on veut bien admettre que les caractéristiques propres du travail et de l'organisation - une forte finalisation, une coordination consciente et même hautement calculée, une négociation multiforme et permanente - sont, non des particularités, mais l'accentuation des traits généraux de l'action sociale (23).

2.1. L'ACTEUR ET LA REGLE

L'action sociale est une interaction réglée et finalisée. Elle produit ses propres règles et définit ses fins. Elles constitue la collectivité, la communauté de règle qui la conduit (24).

Un ensemble d'interactions réglées peut bien être appelé un système, pourvu que l'on n'oublie pas que c'est un système imparfait (ou mieux: en transformation, en voie de constitution ou de destruction). Ses frontières sont floues: on passe presque continûment, dans une entreprise, du salarié permanent au temporaire ou à l'occasionnel, puis à l'intérimaire et au sous-traitant. Sa cohérence est faible et souvent locale: les règles de collaboration ne sont pas les mêmes dans la production quotidienne ou dans un cercle de qualité. Les "bouclages" ne sont pas rigoureux: sans cesse, la discipline se perd ou se resserre, ou il faut stimuler la motivation. L'image est cependant juste tendanciellement : une organisation (un système social) s'efforce d'être un système (et beaucoup de ses membres s'y efforcent consciemment).

Quel que soit le poids des contraintes à satisfaire, aucun de ces systèmes sociaux n'est simplement le produit naturel de ces contraintes. Aucun système de production ou d'échange n'est le résultat simple des lois de la technologie ou du marché. Le bon fonctionnement du marché suppose non seulement qu'il est protégé contre les pillards et les voleurs, ce qui implique bien un certain contrôle de l'accès au marché, et que l'honnêteté des échanges soit garantie; mais aussi que s'impose un certain nombre de conventions comme la monnaie, les poids et mesures, l'étiquetage des qualités et l'affichage des prix - voire l'existence d'un crieur pour permettre d'atteindre le prix d'équilibre. C'est seulement à partir de ces conventions et en les respectant que les

décisions individuelles d'achat et de vente peuvent, par simple agrégation, aboutir à un prix d'équilibre. Et qui soutiendrait que ces conventions sont fixées une fois pour toutes?

C'est cependant dans la mesure où elle est stable et où il y a une grande distance entre les décisions d'organisation du marché d'une part, celles des nombreux producteurs et consommateurs individuels de l'autre que la distinction entre effets simples d'agrégation et effets de convention est claire. Si la distance se réduit, si des décisions prises dans le système contribuent à modifier le système lui-même, si des formes particulières d'achat et de vente viennent nuancer l'acceptation du système marchand (comme c'est le cas dans la constitution d'un réseau "particulariste" de recrutement de main-d'oeuvre), la différence s'affaiblit entre la décision par calcul rationnel et la décision par soumission à une règle. C'est le cas dans la plupart des systèmes sociaux concrets. D'une part, les décisions d'un individu, parce qu'elles doivent tenir compte des décisions éventuelles des autres, sont plus assimilables au choix d'une stratégie dans un jeu qu'à l'achat sur un marché. De l'autre et surtout, la rationalité de la décision ne peut être comprise comme une maximisation immédiate, mais comme cherchant un avantage à terme (dans un jeu répété) et, ce qui est plus important encore, un avantage fondé sur une réciprocité ou un engagement mutuel. Dans le jeu des prisonniers répété, la stratégie du tac au tac peut permettre aux deux prisonniers du dilemme de choisir la solution coopérative. L'analyse du marché du travail nous en a fourni un exemple.

Cette rationalité qui suppose la réciprocité de l'engagement, c'est ce que l'on peut appeler une règle sociale. Elle n'est pas un contrat détaillé qui établirait de manière exhaustive et pour tous les cas possibles les obligations de l'un et de l'autre. Bien plutôt, elle fournit les critères d'un choix stratégique en permettant la participation à un jeu de coopération.

Les règles fondamentales, les règles du jeu, sont constitutives d'un jeu social. Elles ont l'attrait qu'a ce jeu lui-même. Elles fixent les conditions nécessaires pour appartenir à un système social (réciproquement: leur infraction fait courir des risques d'exclusion) : la contrainte qu'elles exercent est proportionnelle à l'attachement au système, à la loyauté qu'il inspire, ou est liée à l'interdiction de le quitter (25) la rationalité qu'elles expriment est instrumentale par rapport au système social considéré.

Elles ne sont cependant pas purement instrumentales puisque l'engagement dans un système social n'a pas un objectif rigoureusement défini (du moins, le résultat ne peut en être rigoureusement prévu), qu'il est à durée indéterminée, que le développement du jeu de coopération est en partie imprévisible (il comporte une confiance mutuelle ou un pari sur l'avenir, mais une indétermination fondamentale de cet avenir).

Les règles sont aussi des conventions, au moins en ce sens que, quel que soit le degré de contrainte qui s'exerce, elles demandent aussi un consentement. Abstraitemment, parce que se soumettre à la norme, c'est aussi l'anticiper et en prévoir la réalisation. Concrètement, parce que les lacunes du contrôle et les opportunités de défection sont le plus souvent très grandes.

Les règles ont des auteurs. Non parce que les systèmes sociaux auraient nécessairement leur architecte. Mais parce que l'exercice d'un pouvoir se traduit très généralement par l'imposition d'une règle et que le consentement peut y être marchandé ou négocié. Si solide que soit leur formulation, si fort l'appareil de contrôle qui en garantit l'application, elles sont aussi instables que les systèmes sociaux eux-mêmes (et cette instabilité semble croître avec la complexité). Elles sont sans cesse produites, corrigées, affaiblies ou renforcées par les acteurs sociaux.

Il n'y a pas de règles stables mais seulement des processus de régulation.

2.2. LA REGULATION

Parce que la régulation est un processus, la règle effective n'est pas toujours facile à identifier. La "véritable" limite de vitesse sur l'autoroute est-elle celle qui est inscrite dans les textes réglementaires, celle à partir de laquelle la gendarmerie relève une infraction ou

celle que les conducteurs pensent avoir le droit d'atteindre sans risquer de sanction? Outre que les deux dernières sont variables selon la date (les gendarmes reçoivent des instructions plus sévères les jours de grand départ), voire l'heure de la journée, il peut y avoir discussion au moins sur les formes de contrôle, et le tribunal peut en être saisi.

Le maintien des règles effectives ne se réduit donc pas au contrôle social de la déviance individuelle. La déviance peut être collective, au moins par agrégation, et elle peut être plus qu'une déviance, la revendication d'une autre règle (les "bons" conducteurs ont droit à une marge de tolérance). Mais, comme nous l'a montré l'analyse des organisations, la "négociation" entre ceux qui ont le monopole de la régulation légitime et ceux à qui ils tâchent d'appliquer la règle est nécessairement en partie clandestine et implicite. Dans l'histoire du syndicalisme, "l'action directe" a été la formulation d'une stratégie du fait accompli. L'infraction massive est une autre manière de ruiner la règle officielle. Face à une offensive, l'autorité doit reconquérir le terrain, rétablir l'ordre, faire table rase du passé pour redéfinir la situation. Elle doit rationaliser et rectifier les pratiques coutumières qui se développent localement, déréglementer pour arrêter la croissance des contraintes. Il est rare que les répliques se limitent à réaffirmer la règle offensée. Elles la remanient, la corrigent, la renouvellent. La contre-offensive cherche à répondre aux difficultés qu'a révélées l'offensive, voire à satisfaire certaines des exigences qu'elle a plus ou moins explicitement révélées. Elle cherche à reconquérir le consentement qu'on lui marchandait (26).

Maintenir l'ordre est impossible. Il faut sans cesse l'inventer et l'imposer (ou le faire accepter).

Par rapport à cette négociation "informelle" la négociation en forme (mais aussi le conflit institutionnalisé par rapport à la conflictualité latente et aux formes "irrégulières" du conflit) est bien un cas particulier. Le conflit ouvert, comme la négociation, oblige à formuler des revendications (ou de objectifs) explicites. Tous deux obligent aussi à y introduire une cohérence, au moins partielle, à la rationaliser, à en offrir une justification. Ou plutôt, pour corriger cette simplification, le conflit oblige à rechercher et à formuler une définition commune et mutuellement acceptable de son enjeu. La négociation découvre ou invente des points de convergence des attentes mutuelles.

Mais, bien entendu, cette forme de régulation conjointe ne supprime pas la concurrence des régulations. La négociation explicite ne peut tout couvrir, elle intervient naturellement pour trancher un débat déjà ouvert (plus exactement, pour transformer un conflit latent en débat) plutôt que pour le prévenir. Enfin, la règle conjointe qu'elle établit peut poser, et d'autant plus qu'elle est plus contractuelle et plus centralisée, tous les problèmes de l'institutionnalisation.

Les processus de régulation sont souvent cumulatifs. Le cercle vertueux du succès est bien connu (nothing succeeds, like success) : le succès sur le marché fortifie l'autorité de la direction et favorise le consentement des salariés. L'efficacité de la production peut en être améliorée. Le cercle vicieux bureaucratique est l'exemple le mieux analysé du phénomène inverse (27). Peut-être pourrait-on distinguer plusieurs versions du cercle vicieux de la centralisation: juridique par le développement, circulaire lui aussi, du poids et de la complexité des règles juridiques; autoritaire par le renforcement circulaire des contrôles et des injonctions, de la passivité et de l'évasion.

Ces cercles ne sont pas une fatalité ou un automatisme. Non seulement le réformateur autoritaire peut remettre en marche pour quelque temps l'administration bloquée, mais il arrive que la tendance se renverse. L'entreprise qui perd, avec son marché, la confiance et le zèle de ses salariés, peut se redresser. Elle peut aussi se stabiliser à un niveau d'efficacité (et de récompense pour les salariés) médiocre. L'enchaînement n'est pas inéluctable. Mais il y a bien une inertie du processus, peut-être simplement - nous y reviendrons - parce que les salariés anticipent le développement du cycle enclenché (de même que la crainte de l'inflation alimente l'inflation).

L'instauration d'une nouvelle régulation ne peut donc guère aller sans déchirure et sans opposition. Mais on peut la considérer comme un apprentissage collectif. Apprentissage, parce qu'elle est l'invention de nouveaux modes de coopération que légitime un nouveau produit. Collectif, parce que, quelle que soit l'importance des contributions individuelles, il s'agit bien d'inventer une règle partagée. Ce qui n'implique ni la douceur de la continuité ni l'absence de conflits. L'apprentissage se fait le plus souvent par rupture et par crise. Il n'exclut pas la contrainte, ou la violence (particulièrement la violence symbolique).

3. TROIS REFLEXIONS

Un tel paradigme ne permet évidemment pas de construire une science sur le modèle de la physique classique. A quel genre de science conduit-il? Sans entrer dans une longue discussion épistémologique, nous nous bornerons à trois réflexions.

3.1. LE COMPTAGE ET LA QUANTITE

Si le marché du travail est fait d'un très grand nombre de marchés internes dont chacun, à la limite, a sa structure propre, que signifie exactement le comptage des licenciements ou le calcul d'un taux de chômage. Si le nombre des unités de gestion qui constitue chacune un marché interne est très élevé (l'atelier, le département aussi bien que l'établissement ou l'entreprise), si leurs territoires se recoupent (le métier ou la spécialité, le service, la localité), quelles sont les unités statistiques pertinentes et à supposer qu'on puisse les déterminer, correspondent-elles suffisamment à celles dont dispose en fait la statistique (28) ? A fortiori, la multiplicité et l'enchevêtrement des systèmes d'action concrets dans une organisation laissent-ils un sens au comptage des opinions et des attitudes et à leurs modes d'analyse traditionnels?

Pour faire des systèmes sociaux une théorie bien fondée (29), il faut renoncer à postuler un espace social homogène, où les mêmes indicateurs auraient le même sens dans toutes les régions, un découpage stable fixé a priori, des actions dont le sens serait identifiable indépendamment de celui que leur prêtent les acteurs.

Faut-il en conclure que les comptages et les comptabilités permettent de constater les résultats d'une action, mais non de l'analyser ni de la guider? La mode, en matière de management, est de privilégier l'expérience ou l'intuition par rapport à la science ou à la connaissance. Faut-il refuser toute autre théorie que celle que l'indigène construit, dans son langage, pour rendre compte de son action?

Il faut en tout cas retenir que les catégories dans lesquelles on peut classer ces données doivent être rapportées au système qu'on cherche à analyser et, si possible, en fonction de sa structure propre; et que les simplifications institutionnelles qui s'imposent à la statistique doivent être prises comme des opérations administratives, des outils permettant l'intervention des pouvoirs publics, et non pas seulement des opérations intellectuelles servant à la connaissance. Les statisticiens sont les premiers à enseigner qu'une corrélation n'a de sens que dans une population suffisamment homogène et que l'établir, c'est poser un problème plutôt que fournir une explication. Ils savent aussi ce qu'il entre d'arbitraire dans leurs catégories.

3.2. LES PROCESSUS ET LES EQUILIBRES

Les systèmes sociaux sont instables et leurs frontières fluctuantes. Il est souvent plus éclairant d'en faire l'histoire qu'une analyse instantanée. L'étude du mouvement d'internalisation fait mieux comprendre les limites de l'entreprise et la signification des règles qu'elle adopte que ne le fait l'examen de la structure, à un moment donné, du marché interne (30). Les échanges entre régulation autonome et régulation de contrôle font mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation que le constat des règles effectives à un moment donné.

Ces processus sont historiques. Ils comportent donc des événements, c'est-à-dire l'intervention d'éléments exogènes (le bouleversement des techniques navales et des techniques de l'imprimeur, par exemple). Mais ils ont aussi une logique interne. Bien qu'on ne puisse réduire l'histoire au développement d'un concept, les phases historiques sont aussi les étapes d'un processus (de régulation ou de dérégulation) ou les parties successives d'un jeu répété qui se déforment avec la répétition.

Vaut-il la peine d'essayer de formaliser ces processus et d'en construire des modèles ou l'instabilité des systèmes sociaux rend-elle cette tentative vaine? Assurément, nous venons de le voir, les processus sociaux ne sont pas déterminés et les équilibres sont plus souvent atteints par des corrections successives que par une simple composition de forces, ils sont un effet de régulation plutôt que le résultat "naturel" d'une agrégation. Mais bien que la réalité finisse par échapper au modèle, le modèle a bien une efficacité explicative majeure. Des mesures habiles ou fortes peuvent arrêter la panique boursière. Mais cette panique a bien son inertie propre. Une reprise en main vigoureuse peut arrêter la démoralisation d'une entreprise. Mais la démoralisation a bien tendance à gagner d'elle-même.

Cette inertie est moins un effet mécanique qu'un effet d'anticipation; plus exactement un effet de l'anticipation du processus lui-même. L'anticipation de l'équilibre le conduit à l'équilibre. Elargissons (avec un peu d'excès) l'usage du mot: dans la mesure où une entreprise sociale cherche un résultat, atteindre ce résultat légitime l'entreprise. Le parti politique qui gagne une élection renforce la conviction de ses électeurs et de ses membres et "légitime" son programme et ses propositions. Dans une entreprise qui réussit à lancer un nouveau produit, ce n'est pas l'accord préalable et le consensus qui permettent l'innovation, c'est plutôt, un peu paradoxalement, le succès qui permet le consensus; ou plutôt l'anticipation du succès ⁽³¹⁾.

Ce qui permet l'accord dans une négociation sociale, c'est rarement la découverte d'une solution pleinement satisfaisante (comment y'en aurait-il dans un marchandage ?) mais plus généralement la capacité de faire une anticipation commune ⁽³²⁾.

Les processus ont des équilibres parce que les acteurs anticipent ces équilibres.

3.3. UNE SOCIOLOGIE CRITIQUE

Une sociologie qui se donne pour tâche de comprendre comment les acteurs sociaux, individuellement et collectivement, produisent la régulation sociale reste-t-elle une sociologie critique ou ne peut-elle que justifier l'ordre existant?

La question est-elle bien posée? Pourquoi le sociologue -ou tout autre spécialiste des sciences sociales- détiendrait-il un privilège d'objectivité? Pourquoi serait-il capable de dire aux acteurs sociaux le "vrai" sens de ce qu'ils font et de le fixer définitivement? Si cette énonciation du vrai sens est la fonction critique, nous cherchons tous, tous les jours, sociologues ou non, à l'exercer. Mais personne n'en a le monopole. Nous y réussissons à quelque degré pour le passé. Mais même l'histoire ne rend pas de jugements définitifs. Et c'est moins facile encore pour le présent et pour les décisions d'avenir.

En outre, si notre analyse a quelque fondement, l'ordre social a plus d'un auteur. Il n'y a pas une seule source de pouvoir, ni de régulation. Il n'y a pas non plus un seul lieu social où sont déposés la vérité ou le pouvoir critique, que ce soit une classe, une catégorie sociale ou une position. Et, entre ces différences sources de régulation, l'échange, la négociation, le conflit sont quasi permanents. La fonction critique, si elle est l'effort par les uns de démasquer la vérité des autres, s'exerce constamment. Là non plus, le sociologue n'a aucun privilège. Une société peut être plus ou moins démocratique, c'est-à-dire ouverte au débat et à la négociation. Mais cela ne dépend que faiblement de lui, et beaucoup plus de ses vertus de citoyen que de ses qualités de spécialiste.

Assurément, tous les acteurs sociaux n'ont pas le même accès à la discussion et à l'énoncé des règles. Tout au plus le sociologue peut-il se flatter que la contribution qu'il

apporte à la discussion sociale, à la décision conjointe qui en résulte n'éclaire pas seulement ceux qui ont déjà le plus d'information et ne se fait pas l'écho de ceux qui parlent le plus fort.

NOTES ET REFERENCES

1 - CLARK KERR, Labor Markets and Markets: *The Balkanisation of Labor Markets and other Essays*, Berkeley, University of California, 1977

2 - John DUNLOP, *"Wage Determination under Trade Unions"*, New-York, Kelley-Macmillan, 1944

3 - Pour une revue de la littérature sur ce sujet, voir Olivier GARNIER, "La théorie néo-classique face au contrat de travail: de la "main invisible" à la "poignée de main invisible", dans Robert SALAIS et Laurent THEVENOT, eds, *Le travail, marchés, règles, conventions*, Paris, INSEE et Economica, 1986. Il va sans dire qu'il n'est pas responsable des très fortes simplifications que nous avons introduites.

4 - Nous ne pouvons développer ici la théorie de la segmentation. Bien entendu, nous empruntons à Peter B. DOERINGER et Michael J. PIORE, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington (Mass.), Heath 1971

5 - Nous nous appuyons tout particulièrement sur Olivier FAVEREAU, "Marchés internes, marchés externes", *Revue Economique*, 2 mars 1989, pp. 273-328

6 - Horst KERN et Michael SCHUMAN, *La fin de la division du travail?*, Paris, Ed. de la Maison des Sciences de l'homme, 1989

7 - Alain TOURAINE, *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, CNRS, 1955.

8 - Joan WOODWARD, *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford, Oxford University Press, 1965. C'est surtout dans le second volume, *Industrial Organization, Behavior and control*, Ibid, 1970, que l'idée de parti-pris est clairement affirmée

9 - E.L. TRIST, G.W. HIGGIN, H. MURRAY, A.B. POLLOCK, *Organizational Choice. Capabilities of Groups at the Coal Face under Changing Technologies*, Londres, Tavistock Publ. Ltd, 1963.

10 - Gilbert de TERSSAC, *Travail et autonomie. Division du travail et régulations sociales*, Paris, L'Harmattan, 1991.

11 - Michel CROZIER, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963; Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

12 - Thomas SCHELLING, *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press, 1965.

13 - Nous utilisons, avec quelque liberté, les travaux de Renaud SAINSAULIEU, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1987 et Michel LIU, *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Ed. d'Organisation, 1983.

14 - Christian MOREL, *La grève froide*, Paris, Ed. d'Organisation, 1981. Gérard ADAM et Jean-Daniel REYNAUD, *Conflits du travail et changement social*, Paris, P.U.P., 1978.

15 - Mancur OLSON, *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Harvard University Press, 1965.

16 - Nous empruntons beaucoup à Denis SEGRESTIN, "Les communautés pertinentes de l'action collective", *Revue française de sociologie*, XXI, 1980, pp. 171-203 ; *Le phénomène corporatiste. Essais sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Paris, Fayard, 1985.

17 - Nous nous appuyons tout particulièrement sur Pamela E. OLIVER et Gerald MARWELL, "The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass, II", *American Sociological Review*, 53/1, 1988, pp. 1-8"

18 - Ces régulations sans auteur sont évidemment bien différentes de celles que nous analysons. Cf. Robert BOYER, *La théorie de la régulation. Une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1987.

19 - John T. DUNLOP, *Industrial Relations Systems*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1970 (sa première édition est de 1958).

20 - Clark KERR, John T. DUNLOP, Frederick H. HARBISON, Charles A. MYERS, *Industrialism and Industrial Man*, Cambridge, Harvard University Press, 1960

21 - Jean-Daniel REYNAUD, François EYRAUD, Catherine PARADEISE, Jean SAGLIO, eds., *Les systèmes de relations professionnelles" Examen critique d'une théorie*, Lyon, Ed. du CNRS, 1990.

22 - Otto KAHN-FREUND, *Labour and the Law*, Londres, Stevens & Sons, 1977 (la première édition est de 1972).

23 - Une telle conception du travail doit beaucoup à Georges Friedman, par exemple dans son "Introduction" à: Georges FRIEDMANN et Pierre NAVILLE (avec le concours de Jean-René TREANTON), *Traité de Sociologie du Travail*, Paris, Armand Colin, t 1, 1961.

24 - J'ai développé ces idées dans *"Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale"*, Paris, Armand Colin, 1989. Je m'appuie évidemment sur Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977 mais aussi sur les travaux d'Anselme STRAUSS, particulièrement *Negotiations : Varieties, Contexts, Processes and Social Order*, San Francisco, Jossey-Bass, 1978.

25 - Robert O. HIRSCHMAN, *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.

26 - Comme ci-dessus, nous empruntons beaucoup à Christian MOREL, ouvr. cité.

27 - Michel CROZIER, ouvr. cité.

28 - André BEAUCAGE, "Quelques approches de la segmentation du marché du travail", polygr., document LEST, Aix-en-Provence, 1988.

29 - Barney G. GLASER et Anselme L. STRAUSS, *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine, 1967.

30 - Catherine PARADEISE, "La marine marchande française: un marché du travail fermé *T*", *Revue française de sociologie*, XXV, 1984, pp. 352-375.

31 - J'emprunte l'exemple et l'idée à Michel CROZIER, *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Inter-Editions, 1989.

32 - Nous prolongeons l'idée de "Mutuai expectation" de Thomas SCHELLING, ouvr. cité. Nous empruntons aussi, du même auteur, à *Micromotives and Maerobehavior*, New-York-Londres, W.W.Norton, 1978.

RAPPORT

1. Hervé DUMEZ

Le texte présenté par Jean-Daniel Reynaud est à la fois ambitieux et modeste. Ambitieux par son objectif, fonder "une nouvelle forme de la sociologie de l'action", autour de la notion d'<autonomie>, et modeste par sa démarche pragmatique et volontairement limitée.

On a ici une sorte de "critique de la raison sociologique", à la manière de Kant : il faut limiter a priori le champ de l'analyse sociologique, identifier clairement ce qu'elle ne peut pas faire, ce qu'elle ne doit pas faire, pour la fonder plus solidement¹.

1. LIMITER LA DEMARCHE SOCIOLOGIQUE POUR MIEUX LA FONDER

On trouve dans l'ensemble du texte un certain nombre de principes négatifs qui balisent les errances possibles.

* Il n'y a pas d'espace social homogène». Il y a au contraire un «enchevêtrement des systèmes d'action». Le théoricien du social renonce donc au macro et se fait l'arpenteur des espaces locaux. Il débrouille des enchevêtrements dont le sens ne peut apparaître que localement, en tenant compte notamment du sens que donnent les acteurs à leurs pratiques.

Ce principe est illustré sur l'exemple du marché du travail, ou plutôt des marchés du travail. Il s'agit de petits marchés balkanisés, ayant chacun son système de régulation propre. Une analyse du marché du travail en général, reposant sur des statistiques globales n'a, à proprement parler, pas de sens. Autre exemple, le système macro-social ne détermine pas les relations professionnelles.

* Il n'existe pas de déterminismes rigoureux.

L'auteur traque les pseudo-déterminismes partout où ils peuvent se trouver. Bien sûr, il n'existe pas, tout d'abord, de déterminisme technologique. Le social, l'organisation, le comportement, ne se déduisent pas d'une configuration technique. Mais il n'existe pas non plus de déterminisme interne de l'organisation. La bureaucratisation généralisée annoncée par Weber n'a rien d'inéluctable. Il n'y a pas de cycle de vie organisationnel pré-programmé. De même que l'organisation ne signifie pas maîtrise absolue sur les comportements: "une organisation ne peut pas prétendre à éliminer tout imprévu". Pas de déterminisme non plus de la règle de droit, comme pourrait le suggérer parfois Durkheim. Enfin, mais sans doute quelques pseudo-déterminismes m'ont échappé, il n'existe pas de déterminisme de l'action collective, soit qu'il découlerait de l'intérêt des acteurs individuels, soit qu'il découlerait de la contrainte. L'action collective prend ou ne prend pas, selon qu'un groupe d'acteurs lui donne une impulsion ou non, selon que les autres acteurs concernés choisissent de suivre ou non.

* Il n'existe pas de "système" bien défini. Les frontières sont toujours floues, les règles internes sont renégociées en permanence, des sous-systèmes de régulation sont en compétition. Si le social n'est pas le chaos pur et simple, c'est que les acteurs eux-mêmes construisent des systèmes, au sens qui vient d'être dit. C'est qu'ils choisissent de s'imposer des règles. D'où un paradigme de l'autonomie.

2. UNE SOCIOLOGIE -BIEN FONDÉE-

La démarche proposée se déduit des principes énoncés ci-dessus: la sociologie de la régulation s'intéressera à des phénomènes locaux, limités; elle étudiera les systèmes de régulation locaux en montrant qu'ils sont instables, soumis à constante renégociation; elle montrera que les acteurs sont autonomes, au sens propre, qui est aussi le sens kantien, c'est-à-dire qu'ils se donnent à eux-mêmes leurs propres lois, qu'ils y consentent, qu'ils les modifient s'ils en ressentent la nécessité; qu'ils jouent des coups dans le cadre du système de régulation en vigueur, mais que ces coups peuvent faire évoluer ledit système. La sociologie de la régulation repose donc sur une conception conjointe de l'acteur et de la règle: [je cite] "la rationalité de la décision ne peut être comprise comme une maximisation immédiate, mais comme cherchant un avantage à terme (dans un jeu répété) et, ce qui est plus important encore, un avantage fondé sur une réciprocité ou un engagement mutuel [o.] Cette rationalité qui suppose la réciprocité de l'engagement, c'est ce que l'on peut appeler une règle sociale". Une telle conception, comme on le voit, intègre la perspective développée par Axelrod². Les règles sont aussi des conventions, au sens où elles impliquent le consentement des acteurs.

Si rien n'est permanent, la théorie est-elle encore possible? JO. Reynaud pense que oui, dans la mesure où les acteurs veulent l'ordre et sa reproduction, au moins en partie, et dans la mesure où les phénomène de régulation ont une inertie. La théorie doit par contre être pertinente, c'est-à-dire limiter son objet d'étude, circonscrire les champs de régulation locaux, et être historique.

3. CRITIQUE DE LA SOCIOLOGIE ET SOCIOLOGIE CRITIQUE

On ne peut qu'être d'accord avec la vision des choses de l'auteur: pragmatisme, limitation des ambitions de la théorie, reconnaissance du rôle moteur des acteurs, refus des déterminismes. On peut néanmoins poser quelques questions"

* La première concerne ce que l'on pourrait appeler la "régulation inégale". Les économistes, à partir du paradigme "néo-classique", ont toujours eu beaucoup de difficulté à

¹ l'auteur parle de "théorie bien fondée"

² Robert Axelrod: *The evolution of cooperation* New York, Basic Books, 1984

concevoir qu'un échange qui a lieu puisse reposer sur une inégalité, un effet de domination, à admettre que l'équilibre de l'échange puisse cacher un déséquilibre.

Dans le texte présenté, il y a quelques allusions au pouvoir, à la violence, notamment symbolique. Mais, globalement, le concept d'autonomie, les références à Axelrod, la notion d'engagement mutuel, renvoient plutôt à un partage équilibré de la régulation. Lorsqu'il y a conflit entre régulation autonome et régulation de contrôle, JD. Reynaud pose que le conflit aboutit à "une forme complexe de régulation conjointe". Dans les organisations, dans les entreprises, la mise en place de systèmes d'évaluation des performances, d'instruments de gestion et de contrôle, est rarement négociée de façon équilibrée. Je ne dis pas que les notions d'instruments de gestion, de pouvoir, de déséquilibre, de violence sont passées sous silence, je me demande si l'adoption du paradigme proposé permet de leur donner un statut satisfaisant. La question est donc: quel statut attribuez-vous à ces notions? Vous est-il possible de théoriser à la fois la régulation autonome et la régulation de contrôle, la régulation autonome et ce que j'ai appelé la "régulation inégale" ? Par exemple, l'étude des négociations autour des augmentations des tarifs publics montre que la Direction du budget du Ministère des finances est maîtresse, traditionnellement, des procédures. L'une de ces stratégies consiste, régulièrement, à édicter de nouvelles procédures qui nécessitent, pour ses interlocuteurs, un apprentissage. Pendant le temps que dure cet apprentissage, le Budget en profite pour faire passer ce qu'il souhaite, ayant déstabilisé ses interlocuteurs. En termes chers à J. G. Padioleau, certains acteurs ont des moyens en termes de ressources et de contraintes, dont les autres ne disposent pas, et qui leur rendent possible une manipulation de la régulation à leur profit.

* Deuxième question, qui rejoint la première: le refus d'une approche trop globale, le pragmatisme analytique local, l'attention portée à la dimension créatrice des acteurs, permettent-ils une réelle sociologie critique? Des améliorations à la marge peuvent bien être proposées, mais la sociologie ne perd-elle pas sa force de contestation, de mise en cause des règles du jeu? Horkheimer disait, pour définir la théorie critique: il faut être pessimiste sur le plan théorique, et optimiste dans la pratique", La théorie présentée ici est optimiste, peut-être trop pour préserver une marge critique forte (cette question s'adresse tout autant, et peut-être encore plus, aux chercheurs qui travaillent dans le cadre d'un contact long avec une entreprise ou une organisation),

3 H, Dumez & A. Jeunemaître: "Le jeu des tarifs publics en France" *Revue Française d'Economie*, 1987, vol. 2, 4, pp" 137-166

4 Max Horkheimer: *Théorie critique*, Paris, Payot, 1978, p 369

II. SOCIO-ECONOMICS: SOME POLICY IMPLICATIONS⁵

Amitai ETZIONI
The George Washington University

Rapporteur:
Daniel SOULIE, Paris IX Dauphine

Séance du 5 novembre 1990

⁵ This article draws on the author's *The Moral Dimension; Toward A New Economics*. (New York: The Free Press, 1988). The author is indebted to Darin Levine for providing research assistance.

Socio-economics is a new paradigm that emerges out of many works that seek to combine the kinds of variables typically encompassed by neo-classical economies with those contained in other social sciences. The work of Albert Hirschman, Harvey Leibenstein, Herbert Simon and Amartya Sen, for instance. It is not so much seeking to replace the kind of analysis associated with neo-classical economies (and found these days also in other branches of the social sciences, for example exchange sociology and Public Choice political science) as to encompass these works in a broader framework, one that systematically adds the study of institutions, values and emotions to that of markets, rationality and choice behavior. (For additional discussion, see Etzioni 1988). While socio-economics is clearly less parsimonious than neo-classical analysis, and claims to be able to predict and explain better as well as stand on firmer ethical grounds, these claims are not evaluated here. Instead the discussion focuses on the kind of policy analysis, suggestions and insights the new paradigm leads to. In the process, these are compared with those provided by neo-classical analysis.

As socio-economics is a new discipline, often we need to indicate not only what it recommends, but also the lines of research needed to further support the suggested lines of policy analysis.

A quick example will serve to illustrate this approach. Neo-classical works in labor economies that summarize the state-of-the-art, often discuss efforts to increase incentives for work performance. These books focus almost exclusively on monetary incentives such as differences between wages and salaries, pay-for-time vs. piecemeal pay, and so on (see, for example, Bloom and Northrup, 1981 ; Reynolds, Masters & Moser, 1986 ; Marshall, Briggs, and King, 1984). Socio-economics adds to such analyses the concept of reference groups, that is, the observation that people are also concerned with their relative (or nominal) wages and not only with their absolute (or real) ones (Frank, 1985). The same may be said about recognizing the intrinsic appeal of work (vs. leisure), employees' desire for dignity and identity, the merits of employee participation in decision making for certain categories of work, and the significant role of corporate culture. The article next explores other major areas that seem to benefit from incorporating studies of social factors. We shall discuss policy implications, but not the theoretical, paradigmatic issues involved.

1. POLICY IMPLICATIONS OF ALLOWING SHIFTING PREFERENCES

Many neo-classical analyses take preferences as given and stable (Stigler and Becker, 1977), assuming that individuals have a particular and constant set of "tastes", "values" or "aspirations.". Changes in behavior are assumed to result from changes in "constraints" or income, but not in preferences. Thus, for example, a neo-classical analyst investigating the reasons that consumption of alcohol in the USA has declined since 1980 will typically ask if the price of alcohol has increased, whether the age of drinking has been raised and so on, but not whether the desire to consume alcohol has been reduced due to changes in the valuation of "drinking". The neo-classical explanatory conceptions do not really accommodate the fact that these changes are due largely to two social movements, the health-and-fitness movement and a neo-temperance movement, especially MADD and SADD.

The reasons that neo-classicists treat preferences as fixed should be briefly explicated and arguments for disregarding these reasons provided. Information about preference changes, neo-classicists assert, is "ephemeral", based on "soft", nonbehavioral data such as surveys of attitudes; further, preference changes involve nonobservable states of mind. Without asking if or how such data can be used or made reliable, let us note that the same tools that are used to study economic factors can be used to study noneconomic variables, as they are reflected in actual behavior. For example, following Lancaster (1966), one may disaggregate the attributes of a car to determine the price purchasers are willing to pay for each of the attributes, such as speed, design and color. The same disaggregation can be used to determine the amount people are willing to pay for a car to be American or non-Japanese (say, after World War II) and the change (presumably the

decline) in this preference over the postwar years. Or, any other values (e.g, a car that is "beautifully" designed, environmentally sound, and so on.)

Neo-classicists argue that incorporating preference changes in the explanation of behavior precludes useful analysis, because whenever behavior changes, presumably we shall state that preferences have changed. There is, however, a satisfactory rebuttal for this argument. If we have several-or, preferably, numerous- observations over time, we can test hypotheses about changes in constraints and in preferences (including value changes that often cause preference changes). For instance, tax compliance has been shown to be affected both by the level of taxation (basically, the higher the tax rates, the lower the level of compliance) and by whether or not taxes are viewed as fairly imposed (Lewis, 1982). Thus, if an increase in compliance follows a period in which tax rates have not been reduced, and if in that same period numerous loopholes were closed, then, all other things being equal, we would expect that the change is due, in fact, to an enhanced sense of fairness.

The argument of some neo-classicists- that they need not study preference changes, or the value changes that drive them, because these phenomena belong to "different" disciplines (namely psychology and sociology)- may, indeed, be correct. It is an argument that favors the development of a more encompassing paradigm, one that encompasses both social and economic factors, socio-economics.

A key policy implication of a paradigm encompassing the study of changes both in constraints and in preferences is that when we design public policies, we need not limit our efforts only to providing information (action which relies on the assumption that people have fixed preferences, but need to understand better the costs and benefits of the choices they face). Rather, we may also seek to appeal to people's values and affect new preferences by, for example, drawing on public education campaigns and on community leaders. Several recent social movements catalyzed changes in the American public's values, changes that came about years or decades after relevant information was available. The civil rights movement of the 1960s brought both institutional reforms and a general change in the beliefs Americans held ; blacks have come to be viewed more widely as full-fledged citizens, deserving social justice. The woman's movement that followed the black's push for civil rights, also achieved significant changes in America's values. Large segments of American society now consider the old adage, "a woman's place is in the home", not only outmoded but offensive. The recent shift in attitudes towards death further attests to changes in American values. Previously, a person was considered dead if their heart and breathing had stopped. Today, the idea of brain death has assumed primacy, largely because the health care community adopted the standard. Other significant changes occur mainly when the social web of emotive forces found in peer groups supports behavioral changes, such as in the recent condemnation of smoking.

Recently, the distinction between informing individuals and seeking ways to appeal to values in other behavior has been highlighted by the efforts to slow the spread of AIDS. In 1989 the Surgeon General sent a brochure to every home in the United States and pamphlets were handed out to drug addicts in the back streets, informing Americans about the danger of AIDS, and what can be done. While this campaign demonstrates the government's concern and interest in changing American's behavior to stem the tide of AIDS, it is difficult to imagine the psychological processes that would cause an addict to change his or her ways because of a piece of paper. Beyond this information campaign, finding means to involve such addicts in supportive social groups similar to Alcoholics Anonymous are needed (the nation's homosexuals, much more of a community than addicts, have been much more successful in changing their behavior).

In response to the argument for appealing to values in order to modify preferences, neo-classicists raise an ethical objection. They state that individuals ought to determine their own conduct, not the government, and that those who object to consumer sovereignty and seek to influence individual tastes are elitist snobs who wish to impose their "tastes" on others. Socio-economics takes a different normative stance, arguing that some "tastes"

clearly ought to be modified, for instance, those which cause harm to others (e.g., smoking and reckless driving) and those which demonstrate open disregard for community needs (e.g., dumping toxic wastes into lakes). In other instances, it is proper to appeal to values people have, e.g. for fairness.

Nor is government the only instrument to seek to influence tastes, or coercion the proper means ; the community is often the most effective agent, and voluntary appeals is a main tool. Hence, community leadership and education by parents, neighbors, peers, and churches should be included in one's policy design. For example, smoking has been significantly curtailed as its social valuation changes. Peer pressure plays a key role in generating the emotive force needed to help mobilize people to overcome this addiction.

While socio-economists have identified many of the variables that affect preferences, there is no parsimonious conception of the factors that cause preference changes. Numerous factors are cited, but there is little consensus about the list. To illustrate, in a very preliminary way, the kind of propositions that are needed it might be stated that social movements tend to have a set "natural history" : they rise rapidly and then gradually decay, both through "secularization" (loss of commitment) and through sectarianism (internal divisions and strife). They rarely last. Hence, value changes based only on a social movement, if not followed by institutionalization, will have limited long-run effects and much smaller effects than is widely assumed at the height of the social movement.

If these propositions are correct, the longer-run effects of a social-religious movement such as fundamentalist Islam, widely assumed to be a major factor in the Middle East in the coming decades, are likely to be quite limited. The same pattern is visible in the United States, where one can already witness the cresting and the beginning decline of the neo-temperance movement and perhaps even the health-and-fitness movement. The "couch potato" trend, a new movement of acquiescence that celebrates the comforts of home as an antidote to a perceived harshness in the economic environment, may be slowly ascending only to follow the same pattern of other social movements- a rapid rise and a gradual decline.

It is not argued here that these propositions about the patterns of social movements have been sufficiently validated or are close enough to the data to be relied upon in policy making. Rather, the propositions are used to illustrate the kind of parsimonious theory we need which would enhance the inclusion of the factors that shape preferences in socio-economic analyses and are used for policy analysis.

2. EDUCATION

The disregard of education (as distinct from teaching skills and transmitting knowledge, or training) leads many educational reformers in the USA to focus their agenda too narrowly. They leave out the need for basic psychological preparation, especially character formation, an essential prerequisite for acquiring basic skills, an essential in its own right to be an effective employee.

Plans to reform schools tend to overlook that about half of young Americans grow up in families that are not viable from an educational viewpoint. Frequent divorces, rotations of boyfriends or girlfriends, and parents who come home exhausted both physically and mentally, have left many homes with a tremendous parenting deficit. Instead of providing a stable home environment and the kind of close, loving supervision character formation requires, many child care facilities, grandparents, and baby sitters ensure mainly that children will stay out of harm's way, but contribute little to their education.

As a result, personality traits essential for the acquisition of specific skills (math, "English", and vocational) often remain underdeveloped. Children come to school lacking self-discipline; they cannot defer gratification, concentrate, or mobilize attention to the tasks at hand. It is futile to pump into these youngsters more math, foreign languages, long hours of science or liberal arts, as various commissions favor.

Typing, is a case in point. One can teach a person the mechanics in less than one hour (where to place the fingers, how to adjust the margins). The "rest" is simply a matter of patience, the ability to repeat the same drill often enough, long enough. Many studies find students cannot do math or write english. They do not concern such advance matters as whether students can craft a powerful essay or analyze a calculus problem ; at issue is the ability to do arithmetic and write a clear memo. Again, close examination as to what is required points in the same direction. The elementary rules can be taught quickly, When You subtract A from B and get C, tally B and C to verify that they make A ; a sentence ends with a period ; they typically have a noun, and so on. The "rest" is a matter of self-discipline, the ability to adhere to these rules and not to jump to conclusions or ramble on in a paper.

One of the best bodies of data is that collected on a nation-wide basis by James Coleman and his colleagues at the University of Chicago. The data shows that children who study well , also have well developed characters. The youngsters in "high performance" schools had two main attributes : they did great deal of homework and they identified with their teachers, teaching and school. Homework is the giveaway cue ; those who can do a great deal of it, largely unsupervised, have acquired self-discipline. And, students need to respect their teachers, and see their assignments as meaningful. Otherwise they do not "internalize" self-discipline, do not make it part of their own character.

Several other studies (especially Rutter, et al., 1979) reach similar conclusions. However, the strongest evidence is found in the success of programs such as the Conservation Corps, and some of the drug treatment programs. These take young people that often are disoriented, lacking in motivation and skills, and develop first and foremost their self-discipline, psychic stamina, the ability to mobilize and make commitments. Once these are achieved, acquisition of specific skills and employment become relatively easy.

Beyond being a prerequisite for good study habits, self-discipline is essential for making an employee show up for work regularly, be responsible for the quality of his or her production, and take initiative- for work ethics.

What socio-economic policy would enhance the development of character ? It is important to start early. Companies might offer their employees (mothers and fathers) more leave in the first two years of the child's development. Parents ought to be advised that premature emphasis on cognitive achievements (learning to read, multiply, etc.) and neglect of human development, is self-defeating. One presupposes the other.

Recognizing that such a transformation in child care policy is unlikely, and that many parents probably will continue to spend relatively little time developing their child's character, public policy requires that schools step in. Schools may have to start earlier, say at age four, and be open longer during the day and into the summer, to make up for some of the lost parenting.

Finally, resources must be shifted from the top-heavy end of the educational structure to the lower levels - early education. Currently we often prepare youngsters poorly in primary schools, mistrain them in high school, and then graduate them with poor working habits. For all too many of them, we then spend the first two years of college trying to correct what went wrong in the lower schools, teaching remedial english, catching up on math, and above all, trying to instill better working habits. It is much more effective, from a sheerly economic viewpoint and a human one to help young people learn things right the first time around.

3 TOWARD A SOCIO-ECONOMICS OF INCENTIVES

Policies are concerned more with "hierarchies" (such as within corporations and of the government) than the market; markets are said to be best left to their own built-in self-regulating mechanisms. Here the question of the most effective policies for compensating

people subject to control and guidance by hierarchies, is considered. Neo-classical analysis favors paying for performance rather than for time units (as is the case in paying by wages or salaries rather than by piece of work accomplished). The elementary reason is that when paying for time one does not know what level of performance, if any, one pays for (Baker, et al., 1988, p. 595). This is more than a mere theory as the wide spread criticism of bureaucracies indicates.

The fact, however, is that pay for performance is rarely used (ibid p. 595). Two studies illustrate the point. Medoff and Abram (cited by Baker, et al., 1988) found that in the two large corporations they studied, there was little financial reward for superior performance. In one corporation employees whose work was ranked "not acceptable", the lowest ranking, were paid only 7.8% less than the very best ("outstanding"). In another corporation, the difference between the pay of those whose work was "unacceptable" was only 6.2% less than of those who topped six ranks, employees whose work was ranked as "excellent". There was also a strong tendency to rank most employees as high performers. For example, in one corporation 95% of the employees were ranked "good" or better. Citing six different studies of the relationship between pay and performance, Lawler finds that, *"evidence indicates that pay is not very closely related to performance in many organizations that claim to have merit increase systems.... The studies suggest that many business organizations do not do a very good job of tying pay to performance. This conclusion is rather surprising in light of many companies' very frequent claims that their pay systems are based on merit. It is surprising that pay does not seem to be related to performance at the managerial level."* (Lawler, 1971, p. 158.)

Socio-economics shows that the factor most important in explaining compensation is rank, not performance. While rank is indirectly linked to performance, bonuses would be more effective (Baker, et. al., 1988, p. 601.) However, employees seeking relief from anxiety, and wishing for power and visibility, are more motivated by rank, which helps to explain why ranks and not bonuses are by far the most common and important mode of differential compensation. The same factors account for the observation that when one tries to shift to greater reliance on pay for performance, the result is a very sharp drop in productivity, attendance and other measures of performance. One group of primarily psychologists and behaviorists found that monetary rewards are counterproductive. One explanation "argues that money actually lowers employee motivation, by reducing the 'intrinsic rewards' that an employee receives from the job." (Deci, 1972 cited in Baker, et. al., 1988, p. 596). Slater (1980) similarly concludes that "[u]sing money as a motivator leads to a progressive degradation in the quality of everything produced." (Baker, et al., 1988, p. 596.) Kohn (1988) offers further explanation on the counter-productivity of monetary rewards stating : "First, rewards encourage people to focus narrowly on a task, to do it as quickly as possible, and to take few risks... Second, extrinsic rewards can erode intrinsic interest... [Finally], people come to see themselves as being controlled by a reward." (ibid).

Socio-economics does not disallow modification of competition policies to be somewhat more performance oriented. However, a major shift may neither be possible nor beneficial because of non-economic needs of the employees, including professionals and managers, not just blue collar workers. All of the studies cited here deal with these kinds of employees.

4. ENCAPSULATED MARKETS: A CASE OF CHOICE IN EDUCATION

Neo-classical policy analysts often favor privatization, which in another way of stating that they wish to introduce market forces (and "roll back" the government) from various areas. These include deregulation of airlines, banks, and communication or the use of private contractors to run services previously provided by the government (e.g. towing of boats in non-emergency situations, in some cases even management of prisons.) An interesting issue raised by Donahue (1989) is whether certain functions ought to be turned over to the market even if it is more efficient, because of the attendant symbolic implications (e.g. should we introduce for-profit hangmen ?)

Socio-economics takes the position that much of the debate between those who favor the market and those opposed to it is inappropriately positioned. It contrasts two abstractions with features not found in reality. We can only work with systems that are fused chemically, not mechanically, that is systems which have combined elements from both the market and the government. They differ from the market and the government the way water differs from the hydrogen and oxygen elements which make up its composition.

The proper question, hence, is not which system is "best" but which socio-economic alloy ? Thus, introducing some competitive elements into an area in which there are highly entrenched bureaucracies may be quite beneficial. However, privatization without provisions for moral integrity of the competitors, rules of the games, enforcement mechanisms, and provisions for the most vulnerable members of the community, often delivers unacceptable results.

Rather than continue here on the general level of abstraction, we zero in on one policy area, that of "choice" in public education. Choice has been recently advocated by several policy analysts ; it is being introduced in Minnesota, Boston and some other areas, and was endorsed by President Bush in the 1989 Educational Summit with the governors as one of his three priorities for national education. In a comparative analysis of public schools (which are subordinates in a hierarchical system of politics) and private schools (which are autonomous actors "controlled" by the market), Chubb and Moe (1988) found that "private schools are more likely to possess the characteristics widely believed to produce effectiveness." Thus, education is another area in which neo-classical analysts favor market forces over government (political) authority.

While it is difficult to separate out the effect of the introduction of choice from the effects of other pressures to reform, there seems to be some indications that the fears of losing students, and with them public support, has had some expected results. Public schools in areas in which choice is or might be introduced, seem keener to introduce changes than others (or the same schools before choice became the vogue.) Becker (1986) described the dangers of a voucher system stating :

"A comprehensive voucher system would require public schools to compete for students and to cover their costs with tuition revenue. Public schools could compete effectively only if they suppressed violence, instilled discipline, involved parents, offered a challenging curriculum, and controlled costs. If a public school could not attract sufficient students with tuition that covered costs, it would have to close or be sold to a private owner."

At the same time, the experience with vouchers shows the dangers of the simplistic introduction of competition into human services areas. In such cases the consumer's knowledge is limited (it is more difficult for parents to evaluate education than, say, a can of beans.) There are also qualities, not just statistical achievements that must be preserved (voucher systems tend to focus on results that can be measured, to the neglect of the subtler, deeper aspects of education.) Additionally, evidence shows, the danger of fabricating results (you can make a lot of profit if you can coach students about forthcoming tests.)

The preceding analysis does not point to the conclusion that there is no room for competition among schools (in effect, some always existed, for instance on prestige). However, it must be specifically recognized that competitions take place within societal capsules and these prescribe part of the conditions for competitive integrity. We mean that sociological structures must be found or introduced that would attend to the potential pitfalls. Giving more information to the "consumers" is a necessary but not sufficient step. Consumers have a hard time evaluating large amounts and complex information. Thus, giving them scores on how various schools compare on numerous measures is likely to have little beneficial effects. Consumers are already overwhelmed by the much simpler information found on cereal boxes and do not engage in proper comparative shopping. Hence, they need indexed or summary information. An example from another

area illustrates how this need might be dealt with. Some restaurants provide clients with little heart markers on their menus. These markers indicate that the specific dishes have desired scores in several areas (low calories, low salt, low cholesterol, etc.) Thus instead of having to compare dishes on five scales, the client can tell at a glance which dishes, in toto, are appropriate. Schools will require similar summary evaluations for choice to work.

Neo-classicists may argue that if buyers want such a service the market will respond in the form of a profit making evaluation agency that will charge its customers a fee. However, the profit motive does not guarantee integrity. We hence find a need for an extra market force to provide evaluations of integrity (not always beyond reproach, but at least typically reliable). Here not-for-profit consumer unions can play such a role.

Second, the examiners must be public officials or private agencies scrutinized by public officials, to minimize the incidents of fabrication of results and tilting of test contents towards subjects that a specific school is good at providing.

Last but not least, public educators will need to define the terms of the competition to insure that it encompasses not mere math scores but also comprehension of literature ; that it includes not only tests in vocabulary but also in essay writing ; and that transmission of skills and knowledge does not drive out education in the broader and deeper sense of human development and character formation. To the extent that these attributes cannot be readily measured, provisions will have to be mandated rather than left to choice. Thus, for instance, competing schools should not be allowed to provide more hours of home economics or basketball and not civics, on the condition that these are what the clients want to "buy".

Last but not least, the market per se never provides for the weaker members because it does not respond to one person one vote, but to voting by purchase power. Hence, unless externally affected, the market simply caters to the rich and neglects the poor. The essence of public education is, of course, an effort to overcome this market bias. The more market forces are relied upon, the greater the danger that the poor will receive less than the rich. Hence, choice should be combined with efforts to increase the resources available to public schools in poorer areas.

Other mechanisms surely can be devised. The preceding analysis seeks only to illustrate the idea that, far from being able to turn a human service over to the market and leave it to its own devices, market forces need to be continuously guided, directed, corrected, channeled and improved.

5. INSTITUTIONAL CHANGE

Neo-classical analyses tend to focus on transactions among individuals or small units (such as households and small firms), and their aggregation in anonymous markets, that is, markets that are assumed to have no collective controls. To the extent that institutions are studied at all within this paradigm, they are generally perceived as reflecting arrangements made voluntarily and knowingly by individuals, in line with their interests and goals. Traditionally, other social sciences tended to view institutions as reflecting historical (macro) processes, society-wide values, and power relations. Socio-economics seeks to encompass the influence of both individuals and that of society. It attempts to combine aggregative analysis with collective analysis by assuming that collective factors provide the context and are "priors" within which individuals act, and which in turn are affected by them.

The significance of systematically including institutional analyses lies in that their existence hinders or assists policy and, hence, even if one does not seek to modify the institutions, their effects on policy must be taken into account. For example, a multi-year economic policy formed within the United States (say like a corporate development plan) that ignored the well-established economic effects of the four-year political cycle driven by presidential elections, is less likely to succeed than an economic policy that takes the

cycle into account. All other things being equal, the expansive policies of election years provide a much more hospitable economic environment for a new product, or newly expanded production capacities, than the first year of a new administration. "Bitter medicine" is usually prescribed during this first year ; hence, the period tends to be economically restrictive. The cycle, in turn, reflects the Constitution and not an aggregation of individual decisions. Similarly, one must expect little success for a policy that ignores differences among institutions- e.g., shifting law enforcement functions from the FBI to local governments- because of the widespread corruption institutionalized in many local police forces. The same must be said about a policy that shifts responsibilities from the IRS or the Social Security Administration to local tax collection or welfare agencies.

Beyond accounting for the established features of existing institutions and the powerful inertia and vested interests they tend to generate, one must also recognize that institutions can be changed and policy advanced via such changes. Thus, instead of, or in addition to, using educational campaigns to encourage many millions of Americans to increase their saving, one can enhance saving by changing the tax laws, under some conditions by reducing corporate outlays of dividends (i.e., by increasing retained earnings) or, more effectively, by reducing government expenditures.

Segregating Social Security from the unified budget, and investing its surpluses into a portfolio of American corporate and government bonds will do as much or more for the American savings rate than will, say, doubling the size of funds individuals can salt away, tax deferred, in their IRAs. While a constitutional amendment to balance the budget may well create several new problems, it would modify significantly the institutional context of the struggle to reduce federal deficits.

Similarly, aside from working on individual incentive schemes, corporations often benefit when they also introduce institutional changes such as increased cooperation with labor unions (GM-UAW, in recent years), quality circles, or participatory decision making. (None of these are automatically sure to have the desired result ; more research is needed about the conditions of success vs. failure). One may argue whether individuals or institutions are more powerful ; however, one conclusion is clear : policy analysis should consider both individual, aggregative factors and institutional factors.

6. POWER CONCENTRATION: INDUSTRIAL ORGANIZATION AND ECONOMIC-POLITICAL ORGANIZATION

For the most part, neo-classical economics recognizes no power differences (Stigler, 1968) ; the market dominates firms and not vice versa. However, the existence of monopolistic behavior by some firms has been demonstrated, giving evidence of power structures within markets. In the economics literature, these structures are referred to as "Industrial Organization" (Scherer, 1980). The literature on Industrial Organization focuses almost exclusively on intramarket, economic, power concentrations. For example, the power of firms is measured by their degree of market control, their ability to deter entry of rivals into the markets, and so on. Evidence shows that there are concentrations of economic power within the American (and other) economic systems (Shepherd, 1982).

Socio-economics stresses the need to see the economy as set within a societal capsule (Polanyi, 1957 ; Parsons and Smelser, 1956), a capsule composed of shared values, social bonds, and the polity (Etzioni, 1988, ch. 12-13). Here we focus on one element, the polity. The polity is a source of considerable power used by some economic actors to advance their goals against other market rivals.

There are countless examples of powerful economic actors using the polity to affect other economic actors within the market: the introduction of quotas and tariffs to save an American motorcycle manufacturer from Japanese competitors ; the creation of a "voluntary" quota limiting the importation of Japanese automobiles to the United States, favored by the UAW and American automobile manufacturers ; and the use of

congressional contacts by some aerospace corporations (e.g., Rockwell International, General Dynamics, and Lockheed) to obtain large military contracts at the expense of their competitors. Corporations also often use their power within the polity to become the exclusive providers of cable television, local telephone services, or electricity in a given jurisdiction. In other words, companies use the government, rather than large capital outlays or R&D, to create a monopoly.

The means by which some corporations build up their power to the disadvantage of others range from the legitimate to the illicit to the outright illegal. Petitioning a member of Congress to enact a law in effect according one corporation advantages over others, say, on the grounds that the preferred corporation provides jobs in the Congress member's district, is part and parcel of the American political process, and is considered legitimate. Concocting elaborate briefs in favor of a particular corporation, based on twisted facts and fanciful interpretations of the evidence, is not illegal, but not particularly ethical, either. Bribes are rare but not unknown. Campaign contributions, a major factor, include all of the above : those that are proper, those that are technically legal, and those that are neither,

Socio-economic analysis seeks to determine the structure of markets, to study the dynamics of relations among economic actors and their effects on prices, innovation, and concentration ; in short, the same subjects the economic literature on Industrial Organization typically explores. However, socio-economics considers not only acts within the market, but also acts by market contestants within the polity.

One major policy implication of the socio-economic approach is the recognition that it is insufficient to curb the concentration of economic power; one must also limit the influence over the polity of powerful economic actors. Thus, instead of relying heavily on antitrust policies, one must also look for ways to curb corporate political power. One key strategy is to induce voluntary public financing of congressional campaigns, the same financing system used for presidential elections. In this way, elected officials become less dependent on powerful economic (and other) actors. Other measures include prohibiting outright the campaign contributions of corporations and labor unions (a regulation currently in place) ; disallowing the use of corporate infrastructure to help organize PACs (no such regulation exists) ; and limiting the size of PAC contributions (regulation exists but is easily circumvented).

7. CRIMINALS ARE JUST LIKE US

Neoclassical economists analyze crime in terms of costs and benefits. They argue that the probability of being arrested and convicted, the size of the penalty and the size of the loot, i.e., costs and "benefits", correlate with the frequency of the large variety of crimes being committed, including murder and rape (Andreano and Siegfried 1980 ; Rottenberg 1979). The data are subject to considerable methodological controversies, but these need not concern us here. To the extent that these data have demonstrated that self-interest plays an important role in situations previously considered the domain of impulsive behavior, neoclassical economists provide an important correction to the over-socialized view of crime, a view that focuses almost exclusively on the role of education, subculture, peer pressure and other such factors. However, to the extent neo-classicists suggest that self-interest accounts for all or most of the variance, they vastly overstate their findings (Cook 1980), and their conclusions will tend to mislead policy makers. Thus, for instance, Rubin's statements (1980, p. 13) that "the decision to become a criminal is in principle no different from the decision to become a brick layer... The individual considers the net costs and benefits of each alternative and makes his decision on this basis, "and" tastes are constant and a change in [criminal] behavior can be explained by changes in prices [such as penalty], "tend to mislead. They ignore the fact that despite whatever correlations are found between "prices" and level of criminality, much of the variance (in crime rates) remains unexplained, most likely because moral and other social factors are at work. Second, such statements overlook the fact that the "taste" for crime, like all others, is affected by normative and other social factors e.g., by the

extent to which the relevant subculture disapproves of the particular kinds of crime involved (Grasmick and Green 1981).

Similarly, statements such as Murray's (1984, p. 168) that "crime occurs when the prospective benefits sufficiently outweigh the prospective costs, "are not only formulated in a way that makes falsification impossible (if no crime occurs under a given set of conditions, under which it is expected to occur, the benefits might be said to not "sufficiently" outweigh the costs), but also tend to mislead policy makers into disregarding the role of education, subculture, leadership, and role-models. Of special interest in this context is Wilson's (1985) discussion of the role of various "impulse control" movements and organizations in nineteenth century America. Wilson point out that as industrialization advanced, youngsters who once left their homes only to work in homes under the supervision of other farmers or artisans, then started to reside in boarding houses in the cities, without any family bonds or authority. The result was widespread disorderly conduct. This was followed by numerous efforts to advance control of impulse and build up inner control, self-discipline, and "character". These included Sunday schools, YMCAs, temperance movements, and various religious and secular voluntary associations. Some had other goals, but impulse control was a by-product ; others were aimed directly at instilling self-discipline.

The policy point is that one needs to work not merely on the cost-benefit, deterrence, incentive, and police side but also on the formation of preferences side, via moral education, peer culture, community values, and the mobilization of appropriate public opinion. These are factors that neo-classicists tend to ignore because they take preferences for granted, and their theories provide no analytical framework to conceptualize the ways in which preferences are formed and might be reformed. The trouble with theories that fit into a deontological paradigm is that they include numerous, complex, propositions that are difficult to quantify. They may have to be synthesized, made more parsimonious and more operational, before they can effectively play their role next to economic analysis.

8. WHITE-COLLAR CRIME

Neo-classical analysis of crime is largely based upon work pioneered by Gary Becker (1968). Becker's economic approach to white-collar crime is summarized by Richard Posner (1980) : "the white-collar criminal... should be punished only by monetary penalties -by fines (where civil damages or penalties are inadequate or inappropriate) rather than by imprisonment or other 'afflictive' punishments (save as they may be necessary to coerce payment of the monetary penalty)". Becker states that " [a]ccording to the economic approach, criminals, like everyone else, respond to incentives." (Becker, Business Week, June 10, 1985). By setting fines equal to the harm the corporate crime inflicts on society, companies will be deterred from certain crimes and society will be compensated for the harm imposed. Thus, Becker poses the question "If guilty companies pay for the harm to society, why should we want to discourage white-collar crime that raises a country's wealth ?" (Becker, Business Week, October 28, 1985).

Posner furthers this economic analysis of crime by arguing that fines can be an equally effective deterrent and are socially preferable because they are cheaper to administer than costly jail terms. He arrives at this conclusion using a social cost-benefit analysis which weighs the cost of collecting a fine and the cost of imprisonment. An important qualification is that the offender must be able to pay the fine, and that the fine be set equal to the disutility imposed by a jail sentence (in computing a fine equivalent it is important to take into account all of the factors that make imprisonment a source of disutility).

Another attempt at an essentially economic analysis of criminal sentencing is offered by John C. Coffee, but Coffee somehow argues that fines are an inefficient way to deter white-collar crime. Coffee critiques Becker and Posner's optimal sanctions approach - which he calls the Free Market Model - finding it flawed upon investigating "both traditional elements of economic analysis (such as uncertainty) and non-economic factors that are deeply embedded in the structure of our criminal justice system (such as the

tendency toward nullification of extreme penalties)". Whereas neo-classicists see fines as the optimal form of punishment, Coffee asserts that the threat of incarceration is a greater deterrent than a monetary penalty. Also, Coffee argues that "the certainty of a sanction is... more important than its severity".

Neo-classical analysis in this area is constrained in what seems to be a microcosm of pareto economic conditions. For example, Coffee critiques the Becker formula for determining an optimal fine by finding too elusive a formula to implement (there are too many unknowns left to be solved). Coffee suggests we try to achieve equivalence between penalties as opposed to determining precise monetary equivalents for a penalty. Neo-classicists do not take into account the macro conditions under which our criminal justice system operates. Socio-economists will explain that there are symbols involved in criminal sentencing as well as "cut and dried" costs. For example, Coffee criticizes Becker's model of punishment because it fines the rich and jails the poor. Values come into play as Coffee states that "[c]riminal justice reforms must take into account the problem of demoralization costs." This represents an institutional bias, and "some means of seeking equivalence is necessary". Answering this point, Posner retreats to his logic that there is a quantifiable fine equivalent for every prison sentence and the offender should be imprisoned if the fine is not collected. Posner says that Coffee's argument is "just a variant of the fallacy that imprisonment is inherently more punitive than fines". He is left questioning how the rich are favored under such a system.

9. CRIME AND PUNISHMENT

A RAND study is sensitive to the need for a dual perspective. First it deals with external costs of drinking alcohol and smoking cigarettes (costs not reflected in the price, such as making others sick), by itself a broader perspective than what many neo-classical studies use. Next, it uses the size of these excise taxes imposed, taxes that recoup some of the social costs not reflected in the pre-tax, market price. They concluded that taxes on alcohol are not high enough, while those on cigarettes are high enough. (Costs are recouped, by the way, only because the authors do not include the costs imposed on other members of one's family, that are higher, according to the authors, than those induced, and they deduct "contributions" smokers make to pension funds and to social securities (they die young and hence often do not collect.)

Most important, the RAND study does not stop at evaluation from an economic efficiency viewpoint. It openly and explicitly calls attention to factors that might lead to imposition of higher taxes on cigarettes than called for by economic efficiency. These are: (a) signs that those who start smoking underestimate the risk involved ; higher taxes would act as a substitute for proper evaluations ; (b) smokers show desire to quit and taxes would help accomplish their desire ; (c) one might add that smoking often starts at a young age, before one's preferences are formed, and hence it is proper, as part of the societal re-education effort to use taxes to discourage formation of these preferences, even if one holds that it is wrong to affect people's preferences once they have been formed.

Gary Becker, in another context, is quite right when he suggests on the one hand less government intervention (he suggests repealing the 1984 drinking age act) via higher federal excise taxes on alcoholic beverages. However, he also suggests increased penalties on drunk drivers and more certainty of punishment- i.e. more government (Becker, Business Week, November 25, 1985).

CONCLUSION

In this article, we have used as a test criterion the ability to generate public policies that seem useful. We examined an approach that encompasses both economic variables (of the kind neoclassical economists typically study) and other social, psychological and political factors, and found that this combination, called "socio-economics", may yield more effective policies in several arenas. While it seems worthwhile to move toward the

broader perspective afforded by socio-economics, it is also evident that additional work must be done to develop fully what here has only been outlined.

BIBLIOGRAPHY

- BAKER, George P., Michael C. JENSEN, and Kevin J. MURPHY, 1988, "Compensation and Incentives : Practice vs. Theory". Working Paper. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- BAKER, George P., Michael C. JENSEN, and Kevin J. MURPHY, 1988, "Compensation and Incentives : Practice vs. Theory". *The Journal of Finance*. Vol. XLIII, N° 3 (July) : 593-616.
- BAUMOL, William J. and Edwin S. MILLS, 1984, "Incentives for Solving Social Problems". *Challenge*. (November/December) : 47-53.
- BECKER, Gary S., 1986, "Give All Parents A Say In Choosing Schools". *Business Week*. (March 24) : 19.
- BECKER, Gary S., 1968, "Crime and Punishment: An Economic Approach". *The Journal of Political Economy*, Vol. 76, N° 2, March/April.
- BLOOM, Gordon F. and Herbert R. NORTHRUP, 1981, *Economics of Labour Relations*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin
- CHUBB, John E. and Terry M. MOE, 1988, "Politics, Markets, And The Organization of Schools". *American Political Science Review*. Vol. 82, N° 4 (December) : 1065-1087.
- DECI, Edward, 1972, "The Effects of Contingent and Non-contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation". *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 8.
- ETZIONI, Amitai, 1985, "On Solving Problems -Inducements or Coercion ?" *Challenge*. (July/August) : 35-40.
- ETZIONI, Amitai, 1988, *The Moral Dimension : Toward a New Economics*. New York: The Free Press.
- FRANK, Robert H., 1985, *Choosing the Right Pond' Human Behavior and the Quest for Status*. Oxford: Oxford University Press.
- KELMAN, Steven, 1981, "Cost-benefit Analysis : An Ethical Critique". *Regulation*. (January/February) : 33-40.
- KOHN, Alfie, 1988, "Incentives Can be Bad for Business." *NC*. (January) : 93-94.
- LANCASTER, Kevin, 1966, "A New Approach to Consumer Theory". *Journal of Political Economy* 74: 132-157.
- LAWLER III, Edward E., 1971, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill.
- LEWIS, Alan, 1982, *The Psychology of Taxation*. New York: St. Martin's Press.
- PARSONS, TALCOTT, and Neal J. SMELSER, 1956, *Economy and Society : A Study in the Integration of Economic and Social Theory*. Glencoe, Illinois: Free Press.
- POLANYI, Karl, 1957 (1944), *The Great Transformation*. Boston Beacon Press.
- REYNOLDS, Lloyd G., Stanley H. MASTERS, and Coletta M. MOSER, 1986, *Labor Economics and Labor Relations*. 9th edition. Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- RUTTER, Michael, Barbara MAUGHAN, Peter MORTIMORE, Janet OUSTON, with Alan SMITH, 1979, *Fifteen Thousand Hours*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- SCHERER, F.M., 1980, *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 2d edition. Boston: Houghton Mifflin.

SCHULTZE, Charles L., 1977, *The Public Use of Private Interest*. Washington, D.C. : The Brookings Institution.

SHEPHERD, William G., 1982, "Causes of Increased Competition in the L.I.S", *The Review of Economics and Statistics* 64 : 613, 626.

SLATER, Philip, 1980, *Wealth Addiction*. New York: Dutton

STIGLER, George J., 1968, "Competition". *International Encyclopedia of Social Science*. Vol. 3., New York: Macmillan, pp. 181-182.

STIGLER, George J, and Gary S. BECKER, 1977, "De Gustibus Non Est Disputandum". *American Economic Review* 67 : 76-90.

RAPPORT

I. Daniel SOULIE

Une question d'importance, débattue depuis que la philosophie existe, est celle des rapports de l'individu et de la société, l'enjeu est naturellement celui de l'organisation même de l'ensemble des activités des hommes dans le cadre des collectivités auxquelles ils appartiennent: Platon, T. Locke, J. Hobbes, A. Smith et J.J. Rousseau, pour ne citer qu'eux, ont abordé ce problème et défendu, à son égard, des points de vue souvent contradictoires.

L'émergence de la sociologie au siècle dernier a permis l'élaboration de démarches plus scientifiques pour traiter de ce sujet, sans pour autant apporter de réponse définitive à l'interrogation

Dans son dernier ouvrage sur la dimension morale", le sociologue américain Amitai Etzioni soutient une thèse qu'il prétend situer entre les deux grands paradigmes sociaux qui, selon lui, s'affrontent actuellement.

Le premier d'entre eux est le paradigme néo-classique, qui tend à sortir de plus en plus de son domaine d'origine, l'économique, pour s'attaquer aux phénomènes sociaux : famille, crime, mais aussi choix publics⁶. Ce modèle défend l'idée que le fonctionnement de la société résulte des comportements individuels, et que ceux-ci reposent sur l'utilitarisme et la rationalité.

Le second paradigme est qualifié par Etzioni de "social-conservateur". Sa thèse est que les individus sont moralement déficients et souvent irrationnels. Il est alors nécessaire d'établir une autorité forte, pour brider leurs impulsions et garantir la paix sociale.

La position d'Etzioni se veut intermédiaire et repose sur le paradigme du "Je et Nous". Les individus sont parfois capables de prendre des décisions égoïstes et rationnelles (Je), mais leurs comportements sont profondément influencés par leur ancrage dans une communauté (Nous). La société n'est donc pas, contrairement à ce que soutiennent certaines analyses, considérée comme imposée et contraignante (Eux).

Les trois principaux thèmes développés dans l'ouvrage sont alors les suivants:

- Quelles sont les origines des valeurs humaines (ou des objectifs des hommes) ?
- Comment sont choisis les moyens d'atteindre ces objectifs?

⁶Ce texte a été publié sous le titre de "L'Economique et le Moral", dans les *Analyses de la SED.EIS*, n° 72 novembre 1989, pp 241-245

⁷ Amitai Etzioni, *The Moral Dimension.: Toward a New Economics*, 1988, New York, Free Press, 314 pages.

⁸ Pour ses travaux dans le domaine des choix publics, James Buchanan a obtenu le prix Nobel d'Economie en 1986

- Quels sont les acteurs clés (qui détient le pouvoir) ?

Sur ces trois points, les valeurs morales, les liens sociaux et les réglementations publiques jouent un rôle essentiel, plus important que celui de l'utilitarisme et de la rationalité" Comme Etzioni s'attaque essentiellement au modèle néoclassique, c'est surtout dans le domaine économique qu'il développe son argumentation" Si, dans ce champ, son paradigme s'avère meilleur que celui des néoclassiques, il est évident qu'il le sera aussi dans la sphère du politique et du social

Plus précisément, il est soutenu que la théorie néoclassique ne traite que de sous-systèmes: du point de vue de la société, il ne s'intéresse qu'aux marchés, et du point de vue de l'individu, seule la rationalité des comportements est envisagée. Par Opposition à l'ego Unitaire des néoclassiques, le paradigme Je et Nous défend l'ego multiple, l'individu est en permanence le siège de conflits entre ses désirs ou ses besoins d'une part, ses obligations morales et ses contraintes sociales d'autre part, La majorité des décisions auxquelles il adhère sont prises au niveau de groupe, et non pas au niveau individuel. Les facteurs normatifs-affectifs (N/R) jouent, dans ces processus de décision, un rôle qui relègue au second plan les facteurs logiques-empiriques (UE) de la théorie néoclassique. Enfin, tout processus d'échange sur le marché est un conflit entre agents inégaux. Le pouvoir, économique mais aussi politique, est au cœur des mécanismes de fonctionnement des marchés

Le développement de la thèse d'Etzioni, et en même temps la critique du modèle néoclassique, s'articule en trois étapes: au-delà du plaisir, au-delà de la rationalité, au-delà de l'individualisme,

1. SCIENCES SOCIALES ET ECONOMIE

L'individu possède deux échelles de valeurs irréductibles' le plaisir et la morale. Cette situation fait qu'il est en permanence le siège de conflits internes,

La théorie néoclassique, qui suppose des comportements strictement utilitaristes, ne peut donc pas rendre compte de la réalité des choix individuels.

Il existe en effet des différences substantielles entre la morale et le plaisir. Les actes moraux obéissent à quatre critères: un impératif, une généralisation, une symétrie par rapport aux autres et une motivation intrinsèque. Il en résulte notamment qu'ils suivent des règles générales et souvent explicites, qu'ils sont soumis au principe de symétrie ("ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas qu'ils te fassent"), et qu'ils ne sont pas toujours orientés vers un simple accroissement de la consommation.

La prise en considération de cette dimension morale permet, selon Etzioni, d'expliquer des phénomènes dont ne peut pas rendre compte la théorie néoclassique.

Les décisions à fort contenu moral sont souvent irréversibles, discontinues et présentent des effets de seuil. Elles peuvent, dans le domaine économique, concerner aussi bien des échanges pour lesquels il n'existe pas ou peu de marché (organes humains, par exemple), que des transactions qui se déroulent effectivement sur un marché (notion de "juste prix").

On peut aussi, en tenant compte de cette dimension morale, traiter de la question de la fin et des moyens, alors que dans la théorie néoclassique, seuls existent les objectifs. Enfin, il devient possible d'intégrer, dans l'analyse des comportements, des sentiments tels que la satisfaction du devoir accompli, ou au contraire la culpabilité.

L'internalisation, par l'individu, de ces valeurs morales fait disparaître la nécessité d'associer des sanctions externes (incitatives ou répressives) à son comportement. Ce qui, dans la démarche néoclassique, apparaît comme un ensemble de contraintes imposées par l'environnement, devient ainsi partie intégrante des préférences du décideur.

Les individus sont donc soumis à l'influence contradictoire de deux ensembles de facteurs: la recherche du plaisir d'une part, le sens de leur devoir moral d'autre part. Il en résulte parfois des conflits internes, dont l'existence réduit la capacité de décision des acteurs, allant parfois jusqu'à la faire disparaître: ainsi peuvent s'expliquer des situations d'inaction, ou de divorce entre le discours des acteurs et leur comportement réel⁹. Etzioni cite, à cet égard, le cas des

⁹ "Couvrez ce sein que je ne saurais voir" *Tartuffe*, Acte III Scène II.

producteurs de sucre américain qui ont refusé des subventions du gouvernement ne voulant pas d'aumône, mais néanmoins accepté des prêts, garantis par leurs stocks de sucre. La particularité de cette formule, au demeurant très coûteuse, était que ces prêts n'étaient remboursables que dans le cas de hausse du prix du sucre.

Au niveau social, les valeurs morales tendent à créer un système de relations diffuses, qu'il est difficile de cerner et encore plus de quantifier, mais qui jouent un rôle certain dans l'organisation et le fonctionnement de la société: les cadeaux constituent un exemple de ce phénomène.

L'argumentation d'Etzioni sur ce thème n'est pas toujours suffisamment rigoureuse pour échapper à toute critique. En particulier, l'auteur entretient une ambiguïté majeure: il traite en effet, indifféremment, de l'utilité-plaisir (Bentham), ou des formes plus modernes de fonctions d'utilité dans lesquelles les préférences des acteurs ne coïncident pas avec la simple recherche du plaisir. Or, certains arguments, fondés dans le premier cas, ne sont plus pertinents dans le second. Il est parfaitement possible de construire des fonctions d'utilité intégrant des comportements altruistes, par exemple en tenant compte de l'inter-dépendance entre les acteurs.

Etzioni met aussi l'accent sur un point important, mais ne le traite que de manière insatisfaisante. Il souligne, à juste titre, que dans la théorie néoclassique, les préférences des individus sont données et stables. La prise en compte des valeurs morales permet d'expliquer l'origine des modifications dans les systèmes de préférences, et donc les changements dans les comportements. Il manque malheureusement à cette démarche une analyse de la manière dont évoluent ces valeurs morales et des mécanismes par lesquels elles exercent une influence sur les préférences. De quelle façon, et avec quelle intensité, par exemple, la prise de conscience, du fait qu'un endettement excessif est "mauvais" contribuera-t-il à réduire la consommation de certains individus?

Le second domaine dans lequel Etzioni s'attaque à la théorie néoclassique est celui de la rationalité.

2. DECISIONS, EMOTIONS ET VALEURS MORALES

Etzioni s'efforce, en effet, de dépasser le modèle néoclassique en réduisant le rôle de la rationalité dans les processus de décision: ceux-ci reposent en effet plus sur des facteurs normatifs-affectifs que sur des facteurs cognitifs. Même lorsque des considérations logiques-empiriques semblent prévaloir, elles sont en fait légitimées par des facteurs normatifs-affectifs.

Les émotions (valeurs affectives) diffèrent des valeurs normatives en ce sens que les dernières ont une justification et une portée plus générale. Par exemple, l'amour de l'homme est normatif alors que l'amour d'une personne relève de l'émotion. Néanmoins, les rapports de ces facteurs à la rationalité sont largement identiques. Ils peuvent être de trois types.

- Le premier, et le plus fréquent selon Etzioni, est purement et simplement l'exclusion. Des considérations de type normatif-affectif réduisent, souvent à une seule, le nombre des options envisagées par le décideur: il devient alors sans objet d'adopter une démarche logique-empirique. Parmi les exemples du comportement de cette sorte, on peut citer les achats impulsifs ou le refus de s'endetter.

- Le second rapport est qualifié d'infusion. Les facteurs logiques-empiriques sont réduits à un rôle très secondaire dans le processus de décision, de la manière suivante. La procédure UE implique en effet la réalisation d'au moins une séquence pour chaque option possible, comprenant la collecte de données, leur traitement et l'analyse de leurs implications. Le comportement N/R consiste alors soit à sauter certaines étapes de ces séquences, soit à les effectuer de manière inadaptée. Dans les deux cas; Etzioni soutient que les arguments, en apparence rationnels, servent en fait de justification *ex post* à une décision essentiellement fondée sur des considérations normatives-affectives"

- Une dernière possibilité consiste à légitimer des zones d'indifférences à la décision rationnelle. Dans ce cas, le processus de décision logique se déroule dans un domaine préalablement défini par des facteurs normatifs ou affectifs. C'est le cas, par exemple, des

processus de décision où intervient le concept de coût de la vie humaine, ou, plus prosaïquement, de ce que l'on appelle en marketing les produits impliquants. Des facteurs affectifs ou normatifs définissent les limites d'un ensemble de solutions possibles, à l'intérieur duquel un processus de choix rationnel définit l'option la meilleure, sans remettre en cause l'existence des frontières.

De cette analyse, et après avoir passé en revue la littérature critique, présentée par les sociologues et les psychosociologues de l'hypothèse de rationalité, Etzioni arrive à la conclusion que la rationalité ne peut-être qu'instrumentale, c'est-à-dire un moyen et non une fin.

D'abord, le recours aux procédures rationnelles est coûteux, en termes de collecte et traitement des données, d'organisation et mobilisation de ressources. Cette situation explique le poids des habitudes dans la prise de décision, et le recours au système normatif-affectif, qui se justifient par une réduction des coûts. Dans cette éventualité, il n'existe aucune explication logique aux choix effectivement arrêtés, puisque le système de valeurs qui les détermine se trouve en dehors de la sphère de la rationalité.

En outre, les processus empiriques de décision, que certains auteurs essayent de justifier en termes de diminution des coûts de collecte et de traitement de l'information, apparaissent étrangers à toute démarche logique. Ils sont bien souvent contradictoires, et souvent imprécis. Il est, par exemple, dit que sur un marché boursier, il faut acheter bas et vendre haut (sans toujours spécifier à quel indicateur on se réfère), Si celui-ci est, ce qui est souvent le cas, le rapport prix / revenu [price / earning], comment expliquer que l'on conseille aussi d'acheter des valeurs de croissance, dont les revenus courants sont faibles, sinon nuls? Que vaut enfin une troisième règle selon laquelle il faut conserver les valeurs dont le prix monte, et vendre celle dont le prix diminue? De toute évidence, aucun de ces comportements n'a de bases rationnelles.

Bien plus, les limites des capacités cognitives des individus les conduisent à ne considérer que certaines des solutions offertes à l'ensemble des possibilités existantes. Cette procédure de sélection ne peut reposer que sur des facteurs normatifs-affectifs qui sont par essence en dehors du domaine de la rationalité"

Sur cet aspect des développements proposés par Etzioni, le lecteur ne peut que rester sur sa soif. Il est évident que le concept de rationalité néoclassique est, dans la très grande majorité des cas, par trop réductionniste. La thèse proposée par l'école behavioriste (H. Simon¹⁰, notamment) en est une illustration incontestable. Le problème est que la démarche de l'auteur est, dans ce domaine, essentiellement négative : il remet en cause le paradigme des néoclassiques sans avancer de réelle explication alternative. En outre, les exemples sur lesquels il s'appuie peuvent être, dans la majorité des cas, considérés comme très particuliers. On peut, à cet égard, citer des règles concernant la participation à des jeux de poker, relevant de phénomènes statistiques qui ne s'appliquent guère dans la réalité des affaires {"il faut entrer dans le jeu seulement si l'on dispose de quarante (ou soixante) fois le plafond de la table").

Le troisième thème proposé par Etzioni est la critique de l'individualisme.

3. GROUPES, POUVOIRS ET MARCHES

Le dépassement de l'individualisme néoclassique constitue, sans aucun doute, l'apport le plus intéressant d'Etzioni, notamment parce qu'il contient des propositions qui pourraient servir de base à des recherches ultérieures.

Un premier concept, qui mérite de retenir l'attention est celui de rationalité collective. Selon Etzioni, bien que fortement influencés par des valeurs normatives-affectives, les groupes sont plus rationnels que les individus. Bien plus, la variance entre décisions individuelles s'explique d'abord par les écarts entre les systèmes de valeur des groupes auxquels appartiennent les individus.

La rationalité instrumentale supérieure des groupes provient essentiellement de trois facteurs.

¹⁰ Prix Nobel d'Economie en 1978, Simon a notamment développé la théorie de la rationalité limitée, selon laquelle les limites des capacités cognitives de l'homme et l'imperfection de l'information rendent les processus de décision réels différents de ce que décrit le modèle néoclassique.

D'abord, l'existence même du groupe permet de refréner le comportement impulsif de ses membres. Ensuite, la diversité des expériences, des connaissances et des compétences réunies dans le groupe lui permet d'élargir son champ d'investigation bien au-delà de celui d'un individu isolé. Elle favorise aussi un contrôle croisé des erreurs. Enfin, il est possible de procéder à une division du travail intellectuel en constituant des équipes.

Il est aussi à noter que les structures adoptées par les groupes, en particulier en matière de réseaux de communication, influencent leur degré de rationalité. Des échanges systématiques d'information entre équipes accroissent, par exemple, l'efficacité de la Recherche-Développement.

Les comportements des individus s'expliquent aussi, dans une large mesure, par les valeurs des groupes auxquels ils appartiennent: il est, par exemple, normal de vendre son sang aux Etats-Unis, alors qu'on le donne en Europe. Il faut aussi noter que cette influence peut être exercée par le groupe dans lequel l'individu aspire à entrer.

Un second thème développé par Etzioni est celui de la concurrence encapsulée. L'économie n'est qu'un sous-système social, et la concurrence se développe dans une capsule de la société. La concurrence est en effet essentiellement conflits entre les acteurs, il convient donc de contenir ces conflits, pour éviter que leur extension remette en cause l'ordre social lui-même. Mais, en même temps, il ne faut pas les étouffer si l'on désire préserver l'existence des échanges marchands.

La capsule a donc un double rôle. Elle doit, en même temps, entretenir la concurrence et en limiter les excès. Les mécanismes qui constituent cette capsule sont normatifs, sociaux et gouvernementaux.

Les valeurs normatives (religieuses, politiques, morales) définissent le domaine et les modalités de la concurrence. Ces valeurs varient dans le temps et l'espace: le rôle des marchés est plus grand dans une économie capitaliste que dans une économie féodale, plus important dans la société américaine que dans une société coutumière. Ces valeurs peuvent aussi affecter de manière différente les divers segments d'une même économie. Les règles et les modalités de la concurrence ne sont pas les mêmes pour les activités légales et les activités illégales.

Les liens sociaux peuvent être personnels, mais aussi reposer simplement sur la conscience d'appartenir à une collectivité. Leur rôle est d'accroître la confiance, et donc de réduire les coûts de transaction. S'ils sont trop faibles, les comportements égoïstes ne sont plus bridés, et la capsule risque d'éclater. S'ils sont trop contraignants (il n'y a de propriété que collective), l'échange marchand disparaît. Il importe donc de se trouver entre ces deux extrêmes.

Enfin l'Etat doit disposer d'un pouvoir réglementaire (et l'appliquer) pour interdire l'explosion des conflits. Mais il est un risque certain qu'en faussant les règles du jeu, l'Etat mine le processus de concurrence lui-même.

Ces trois mécanismes jouent un rôle distinct. Ils sont néanmoins substituables dans certaines limites, chacune pouvant compenser les faiblesses ou corriger les excès des autres.

La prise en considération des mécanismes gouvernementaux conduit Etzioni à s'intéresser au pouvoir politique, et à son influence sur le déroulement du processus économique.

La théorie néoclassique, par le biais de l'économie industrielle, ne traite que du pouvoir économique (concentration), supposé totalement séparé du pouvoir politique. Il faudrait, soutient Etzioni, tenir compte d'une autre forme de pouvoir qu'il qualifie d'interventionniste. Il consiste, pour un acteur, à utiliser son influence politique afin de satisfaire ses objectifs économiques propres.

De même qu'il existe plusieurs structures de marché, concurrentielles, oligopolistiques, monopolistiques, il y a diverses structures de pouvoir interventionnistes, pluralistes, oligarchiques, hégémoniques. L'auteur affirme alors, mais ne démontre pas de manière convaincante, qu'il n'y a pas de relation systématique entre ces deux types de structures.

Une différence essentielle entre les deux pouvoirs est le rôle que tiennent, dans le pouvoir interventionniste, la légitimité et les acteurs non économiques. Il en résulte que les bénéfices sont répartis plus largement et de manière moins inégalitaire, ne serait-ce que pour des raisons de visibilité. Mais bien souvent, le coût de l'interventionnisme est plus faible que celui du pouvoir économique pour obtenir le même résultat (super profit par exemple).

Cette analyse conduit Etzioni à proposer deux conclusions. La première est que, du fait de l'existence de ces deux pouvoirs, le degré de concurrence de l'économie américaine est plus faible qu'on ne le pense habituellement.

La seconde est que, pour lutter contre les tendances monopolistiques, il convient de tenter de séparer la politique de l'économie, et de réduire l'intervention de l'Etat qui fausse la concurrence. La tâche n'est, de toute évidence, pas mince.

Ces différentes propositions avancées par Amitai Etzioni méritent de retenir l'attention, car elles sont prometteuses de développements fructueux. Mais il importe de souligner que les concepts sur lesquels elles reposent demandent d'abord à être définis de manière beaucoup plus rigoureuse qu'ils ne le sont. Une même rigueur est nécessaire à l'analyse des conséquences que leur prise en considération entraîne.

En l'absence d'un tel effort de méthode et de raisonnement, il reste encore de beaux jours au courant de pensée néoclassique et à ses avatars, qui ont le grand avantage d'être logiques et cohérents, même s'ils ne peuvent pas expliquer la totalité des comportements humains et sociaux.

III. LE DESORDRE DANS L'ENTREPRISE

Norbert ALTER

Conservatoire National des Arts et Métiers

Séance du 22 Novembre 1990

L'organisation du travail ordonne, dans une perspective économiquement optimale, les ressources et les contraintes de l'entreprise pour atteindre des objectifs de production. L'innovation, qu'elle concerne les techniques et les procédés de fabrication, les produits ou la répartition des tâches, modifie l'ordre conçu comme optimal à un moment donné: elle transforme la nature des ressources, des contraintes et des objectifs de l'entreprise.

Renouvelée fréquemment, l'innovation s'accompagne d'une forte mobilité des principes organisateurs: ils deviennent alors l'objet de contradictions à propos de leur efficacité et de leur légitimité. Le désordre, la confusion, succéderaient ainsi mécaniquement à l'ordre, pour cause d'innovations répétées: le désordre serait dû à l'inadaptation et à l'incohérence des principes d'organisation.

Cette lecture fait cependant l'impasse sur l'analyse des rapports sociaux qui sous-tendent et construisent l'organisation.

L'ordre dans l'entreprise n'est pas que l'adaptation réussie entre les moyens et les fins de l'entreprise: il est aussi un équilibre des rapports sociaux internes, assuré par la légitimité de l'institution, par la force de sa légalité ou, plus souvent, par une itération entre les deux.

Le désordre doit alors être conçu comme un déficit institutionnel, une incapacité à définir des lois, des relations ou une morale assurant l'équilibre des rapports sociaux. C'est ce que montre l'observation d'entreprises délibérément choisies pour leur propension innovatrice (N. Alter 1990).

1. LE RETOUR DU PROFESSIONNALISME

Les différents domaines de l'innovation en entreprise présentent des spécificités évidentes. Entre la mise en oeuvre d'un robot et celle d'un nouveau service financier, il existe peu de rapport: les objectifs des populations concernées, les processus d'élaboration et de diffusion de l'innovation sont solidement charpentés dans des registres différents. De même, entre une innovation concernant des procédés de fabrication, et une autre concernant la "participation du personnel" les méthodes et les objectifs diffèrent.

Ces domaines spécifiques ont pourtant des caractéristiques communes.

- L'innovation représente un processus et non un moment et un objet strictement définis (E. Latour, 1989). Les usages, les modes opératoires et la conception même d'un robot évoluent en fonction des contraintes externes de production et de la connaissance de son fonctionnement. Un produit financier s'élabore progressivement, en modifiant, à la hausse ou à la baisse, le nombre de cibles, les conditions d'accès, la palette des services proposés.

- L'innovation charrie un cortège d'incertitudes, de problèmes aux solutions indéterminées (M. Crozier et E. Friedberg, 1977), parce qu'elle est un mouvement dans lequel aucun acteur ne dispose durablement des informations suffisantes pour guider rationnellement son développement.

- L'innovation apparaît ainsi comme un champ d'action largement indéterminé: c'est en utilisant des robots et en plaçant des produits financiers qu'on apprend progressivement leurs usages, leur valeur et leurs formes d'organisation adéquates. Ni les contraintes techniques, ni les contraintes économiques ne déterminent le contenu d'une innovation; c'est bien plus largement la rencontre entre des logiques d'acteurs et évolutives (P. Veltz 1986, A. Jeantet et H. Tiger 1986).

- L'innovation, qu'elle concerne les produits, les techniques, les processus ou l'organisation suppose des opérateurs, cadres ou non cadres, de plus en plus qualifiés (P. Choffel, A. Echardour et F. Kramarz 1988).

La multiplication des lieux et des séquences d'innovation fait ainsi apparaître une "logique de l'innovation" une succession nécessaire d'éléments interdépendants, qui ne peut s'intégrer à celle de la production de masse. Celle-ci s'accompagne, avec plus ou moins d'efficacité, de procédures de standardisation des biens, de certitudes technico-économiques et d'une stricte définition des tâches. La logique de l'innovation, au contraire, suppose une modification permanente de ces éléments. Cette modification s'opère largement à "l'aveuglette", la célérité et la complexité du mouvement d'ensemble ne permettant pas de prévoir et donc de définir solidement un type rationalité existante: même des affaires très sérieuses, comme celle d'un investissement technologique lourd ou du développement d'une politique commerciale, s'élaborent cahin-caha, au fur et à mesure des découvertes des uns et des autres (M. Akrich, M. Callon et B. Latour 1988 ; N. Alter 1989).

Plus ou moins explicitement, les opérateurs doivent alors coopérer à la définition du sens et des usages des innovations techniques, organisationnelle ou de produits. Ils deviennent de nouveaux professionnels: la multiplication des incertitudes, des incidents et des exceptions supposent, pour être traitées, "de l'expérience et de l'intuition, autant que des connaissances formalisées" (D. Monjardet 1980).

Ce professionnalisme a un caractère "sauvage" : il n'est pas organisé en corporation, il ne jouit d'aucune reconnaissance institutionnelle ou d'avantages acquis au cours de ses luttes. Il s'agit d'un professionnalisme sans histoire, sans code ou situation juridique clairement établis. Il correspond à un rapport d'autonomie et de créativité à la tâche. Plus qu'à un type d'entreprise ou de rapport au marché il se situe dans les services, fonctions ou postes de travail liés à l'innovation : leurs buts, modes opératoires et règles de fonctionnement sont flous (C. Perrow, 1970).

- Dans les ateliers ou les bureaux les opérateurs, cadres et non cadres "bricolent" les outils de travail informatisés pour les adapter aux circonstances locales. Les automates, contrairement à ce qu'on a pu croire, ne fonctionnent jamais de manière totalement automatique, auto-régulée. Ils supposent au contraire une intervention permanente des opérateurs car ils sont fragiles et évolutifs (H. Kern et M. Schumann 1984 ; C. Mathieu 1986).

- La mobilité et la personnalisation des biens et des services supposent des initiatives et des corrections permanentes. Les employés qualifiés d'une banque ou les technico-commerciaux d'une entreprise industrielle trouvent des solutions pour régler les problèmes de leur client. Ils "prennent leurs responsabilités", il n'exécutent pas des ordres pas plus qu'ils ne mettent en oeuvre des modes opératoires précis (O. Bertrand et T. Noyelle 1987 ; P.S. Adler 1987).

- Les savoirs stables disparaissent. L'obsolescence simultanée des outils de travail et des produits réalisés contraint un technicien ou un cadre d'études à se former en permanence. Mais dispensée sous forme de connaissances formalisées, la formation ne permet pas d'acquérir les savoir-faire assurant de pouvoir détecter une panne, un bon client, ou un produit de substitution. Ces savoir-faire s'acquièrent "sur le tas" et par la participation à un réseau de collègues où l'on échange l'expérience professionnelle: il s'agit d'un réseau de professionnels.

2. L'AMBIVALENCE ORGANISATIONNELLE

Les directions d'entreprise souhaitent cependant une organisation prévisible. Elles tendent donc à routiniser ces fonctions (C. Perrow, 1970). Ce fonctionnement ne permet en effet pas de planifier aisément le processus de production, d'ordonner les ressources et les contraintes des entreprises.

Les "groupes de résolution de problèmes" et les "cercles de qualité" sont le dernier avatar de cette logique. Ils ont pour objectif de traiter "scientifiquement" les incertitudes. De trouver en quelque sorte un mode opératoire permettant de résoudre de manière algorithmique les problèmes innombrables résultant de la dynamique de l'innovation.

Mais ce nouveau champ de l'organisation du travail développe des dérives instrumentales, comme l'a fait l'organisation scientifique du travail.

Une entreprise d'assurances, confrontée à de nombreux problèmes de qualité a ainsi mis en place une démarche collective de progrès articulée sur la succession de douze étapes: reconnaître les problèmes, identifier le problème prioritaire, mesurer l'importance du problème, rechercher et classer les causes, imaginer des solutions, définir les critères de choix, expérimenter et définir le système de contrôle, décider avec l'aval de la hiérarchie, appliquer et suivre, contrôler, généraliser la solution.

A l'évidence cette démarche ne peut être sérieusement suivie. D'abord parce qu'elle est trop lourde. Ensuite parce qu'elle tend à traiter de la méthode plus que du problème lui-même.

Les procédures plus ou moins novatrices et sophistiquées de ce type d'action ont fait long feu (F. Chevallier, 1987) et pour plusieurs raisons:

- Les hérauts du management participatif se contentent souvent d'un remue-ménage superficiel qui "fait parler", et parler d'eux, sans troubler la définition des rapports de force, et donc la "paix sociale".

- Le caractère souvent sommairement psychologique de ces actions les conduit à ne pas traiter les difficultés d'organisation: elles en font problème du moi, plus qu'un problème en soi;

- L'attachement qu'elles portent aux principes de communication, de transparence mutuelle butte souvent sur la logique des relations de pouvoir en place ou l'apprentissage tiré de vingt années de mutisme taylorien (D. Martin, 1990) ;

- Dans les "meilleurs" des cas, lorsqu'elles parviennent à réduire les incertitudes, elles limitent considérablement les possibilités d'innovation non programmées: l'inventivité des opérateurs ne peut rimer avec l'application d'une procédure, aussi logique soit-elle.

Les groupes de résolution de problèmes laissent donc ouvert le champ de la contrainte de gestion des incertitudes. L'écart entre la légitimité des savoir-faire et la légalité des règles de fonctionnement s'accroît considérablement. Cet écart n'est pas une nouveauté (P. Bernoux, 1981). Mais il prend ici une autre configuration: il est manifeste et représente plus une position offensive que défensive.

Pressée par la mobilité permanente des différents éléments constitutifs des processus d'innovation, l'entreprise, bon gré mal gré, accepte ces écarts à la règle. Elle laisse place à des pratiques non prévues mais aptes à gérer l'imprévisible. Mais elle n'accepte l'autonomie de ses membres que contrainte et forcée par l'inadaptation de ses règles. Elle ne délaisse pas pour autant ces dernières. Elle tend à les moderniser. Il existe donc une capacité à la débureaucratisation, à la recomposition du travail et à la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Mais cet apprentissage demeure limité par la volonté de planification et d'ordonnancement des entreprises: l'esprit de prévision et de contrôle des actions reste le référent central (T. Burns et G. M. Stalker),

La situation, classique dans des univers tayloriens en voie de modernisation vaut également dans des univers qui ont largement rompu avec les principes de l'a.S.T.. L'ambivalence ne tient pas à la nature du modèle d'organisation mais au fait qu'une organisation à pour but d'ordonner.

Dans certains secteurs high tech les contraintes de structure sont par exemple évacuées en presque totalité. L'évolution individuelle du travail des opérateurs, par rapport à des objectifs définis annuellement, matérialise sous forme de contrat une relation de type client/prestataires d'où est évacuée toute autre forme de contrainte. Cette solution "libérale" présente pourtant bien des problèmes, dont trois majeurs. Le travail est évalué individuellement alors qu'il suppose, pour être réalisé, une coopération permanente: il

s'agit d'une qualification collective (P. Naville, 1963). L'évaluation annuelle ne permet pas de tirer parti d'opportunités de marchés qui se présentent dans le cours de l'année. Le contrat limite, parfois autant qu'une règle bureaucratique, le dépassement des moyens prévus, la redéfinition ou l'invention d'objectifs. Il faut donc arranger le contrat, à la marge et en permanence.

Les entreprises, quel que soit leur modèle organisationnel de référence, ordonnent ainsi chaque activité comme l'élément d'un ensemble cohérent, planifié et prévisible. Elles se heurtent donc en permanence aux pratiques professionnelles qui se définissent par rapport aux circonstances aléatoires de leur intervention et s'appuient sur des savoir-faire jamais totalement codifiables, prévisibles, ou donc routinisables.

Les pratiques observables correspondent alors à une distorsion de l'organisation, tiraillée entre sa volonté rationalisatrice et la pression du professionnalisme. De manière récurrente, trois phénomènes traduisent cette situation.

- Un mouvement de recomposition spontanée du travail reflète le libre arbitre important concernant les techniques, procédés, produits et services. Ce mouvement est un fait accompli au coeur d'une structure qui ne se soumet que pour ne pas se démettre. Il s'agit surtout d'arrangements ponctuels. Par exemple, les professionnels et techniciens d'un atelier d'usinage travaillent souvent "à l'envers" : dans les situations d'urgence, ils programment eux-même en totalité les *M.a.C.N.* (Machines outils à commandes numériques) et demandent le lendemain au bureau des méthodes de vérifier le bien-fondé de leurs décisions; plus généralement, ils modifient ce que créent les collègues des méthodes pour l'adapter aux contraintes locales.

- Les hésitations institutionnelles les plus nettes concernent la remise en cause de la division horizontale du travail. La zone de compétence des services, les budgets, les emplois et les responsabilités demeurent définis assez strictement au niveau de chaque département ou direction. La dérive informelle est d'autant plus grande. L'existence du réseau de professionnels doit s'entendre ici comme le moyen d'oeuvrer en fonction de contraintes supposant la participation de plusieurs experts, indépendamment de leur appartenance départementale. Mais globalement, la rencontre d'une division horizontale excessivement pérenne avec des contraintes supposant une transversalité des fonctions, est rarement gérée ou tolérée de manière quelque peu sensée, pragmatique.

- Les procédures d'affectation au poste de travail représentent un autre pôle de distorsion de l'organisation. La direction des ressources humaines identifie un "profil-type" de manière quelque peu mécanique: en fonction du type de compétence et de la classification correspondante. Mais le procédé s'avère rarement opératoire. L'écart entre le travail réellement effectué et les grilles de classification s'élargit sensiblement sous la double pression du développement des savoirs non codifiés et de la mobilité des savoirs.

L'affectation repose donc aussi sur la capacité à intégrer les normes de fonctionnement du groupe dans lequel l'opérateur va s'intégrer. Le critère culturel, de type professionnel, est aussi important que la décision des spécialistes des ressources humaines. Il s'agit, de fait, d'une "cooptation conditionnelle". Elle ménage les procédures de sélection "scientifique", tout en assurant l'univers professionnel d'opérer un second tri permettant la cooptation.

L'ensemble indique que c'est le sens plus que la forme de l'organisation qui bascule. Celle-ci n'est plus un moyen de régir des fonction, mais un moyen de réagir aux contraintes d'innovation. Devenant un outil de travail, elle échappe largement aux volontés unilatérales de réglementation ou de transparence. L'écart entre son fonctionnement réel, quotidien, et l'image que la seule lecture des règles en donne, s'accroît donc sensiblement. Mais l'organisation rationnelle du travail n'opère plus que ponctuellement, comme référent légal, jamais comme "contrainte pure".

C'est, en fait, le lieu même de la division du travail qui se déplace. D'une césure entre exécution et conception, l'innovation conduit à une autre: entre la définition des règles, ou des "lois-cadres" de fonctionnement, et l'exercice d'une profession qui les subit et les

contrecarre. Le rapport à la règle définit ainsi deux positions bien contrastées: l'une se définit par rapport à l'activité réglementaire et l'autre par son rapport à l'activité professionnelle. L'une et l'autre sont en concurrence. La "régulation de contrôle", a pour objectif de contrôler, canaliser ou limiter les "régulations autonomes" développées ici par les professionnels (J.D. Reynaud, 1988).

3. LES ACTEURS DU DESORDRE

Cette multiplication des fonctionnements informels repose sur des jeux conflictuels opposant les acteurs de trois rationalités : l'innovation, la règle et l'institution. L'ambivalence organisationnelle n'est donc pas l'effet direct de l'incohérence de règles mais un "construit social" (M. Crozier et E. Friedberg, 1977) inachevé.

Les innovateurs ont pour enjeu de combler l'écart qui sépare leur niveau de compétence de leur niveau de reconnaissance et d'influence sociale. Détenteurs des connaissances qui permettent à l'entreprise de fonctionner malgré sa conception étroite de l'ordre, ils restent fondamentalement dépendants d'un statut social relativement faible et étroit. L'accès aux décisions, à l'autonomie, aux avantages matériels ou symboliques restent définis par rapport à leur fonction formelle plus que par rapport à leur contribution effective. Ils se trouvent ainsi dans une sorte de quête permanente de légitimité.

Leur stratégie consiste alors à multiplier les sources et cibles d'innovation. Plus ils participent à une activité centrée sur l'innovation et plus leur compétence leur influence et leur autonomie deviennent légitimes.

Par exemple, dans une grande entreprise d'audiovisuel, les spécialistes de la gestion multiplient, diversifient et optimisent les usages de la bureautique: ils dépendent ainsi moins de l'informatique centrale et surtout des règles de gestion et des procédures de gestion centralisées.

Dans une entreprise de matériel de sport, les professionnels de la GPAO (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur), de la robotique et de la finance pervertissent le management participatif: ils s'appuient sur son discours pour justifier leur prise d'autonomie par rapport à leurs "devoirs". Ils utilisent les opérations pilotes pour élargir leur champ d'intervention et réduire celui des services établis, tenants du statu quo organisationnel.

Ceux qui disposent d'un statut social avantageux, leur apportant reconnaissance et influence s'opposent majoritairement à ce jeu. Ils reprécisent les fonctions et les rôles au fur et à mesure que se développent les innovations techniques et organisationnelles: ils modernisent l'ordre productif mais ne transforment pas ses fondements.

Par exemple, dans l'entreprise d'audiovisuel, les défenseurs de la règle sont les responsables des services de gestion et de l'informatique centrale. Ils acceptent les bricolages réalisés sur le terrain et qu'ils jugent opportuns ; ils les transforment en applications nationales, ayant un caractère obligatoire. Par ailleurs, ils interdisent d'autres applications qui leur semblent trop "déviantes".

Dans l'entreprise de matériel de sport le groupe est composé des anciens professionnels (bureaux d'études, directions administratives). Ils se présentent comme les maîtres des compagnons décrits plus haut: ils dénoncent le coût, la redondance et l'impossible planification de leurs fonctionnements. Ils limitent les moyens matériels mis à la disposition des nouveaux professionnels et obligent à réaliser de simples améliorations des produits existants, ne supposant pas une remise en cause du savoir institué.

Ces oppositions ne recoupent pas précisément des positions hiérarchiques ou des types de fonction. Les innovateurs n'ont rien d'une "nouvelle classe ouvrière" (S. Mallet 1963). Il s'agit de l'opposition de groupes qui, sur un enjeu donné disposent d'un statut social par rapport auquel ils perdent ou gagnent à innover. Le cas de l'entreprise d'audiovisuel oppose ainsi le centre à la périphérie, celui de l'entreprise de sport les

maîtres aux compagnons. Dans d'autres situations l'opposition concerne les commerciaux dont l'activité ne fait que naître, aux techniciens, maîtres de longue date du système social ; elle concerne souvent la base nouvellement professionnelle et les hiérarchies intermédiaires. Mais dans tous les cas il existe bien une relation entre un statut social avantageux et la défense de l'ordre établi, et l'inverse. Et les nouveaux professionnels jouissent moins souvent d'un statut avantageux que les acteurs dominants des conventions organisationnelles antérieures.

L'arbitrage entre ces deux forces antagonistes est le fait des directions. Ayant besoin des innovateurs pour assurer le développement de l'entreprise et des légalistes pour assurer un contrôle social sur les turbulences de l'innovation, les directions représentent le "tiers garant" qui permet de sortir d'une opposition sans issue (J.D. Reynaud, 1989). Concrètement elles n'interviennent plus "par décret" mais par régulations successives.

Cet arbitrage est partial. En fonction du moment ou de l'enjeu considéré, les directions favorisent l'une ou l'autre des deux parties.

Dans un premier temps elles incitent à l'innovation, quitte à déroger aux règles formellement établies. Elles développent des expérimentations pilotes, soutiennent les initiatives locales ou non prévues.

Dans un deuxième temps elles "laissent faire" les nouveaux professionnels qui s'approprient les investissements et leur donnent un sens en multipliant les opérations innovantes en profitant du libre arbitre laissé par l'ouverture directoriale.

Dans un troisième temps les directions mènent une politique d'institutionnalisation des innovations: elles les transforment en règles, droits et devoirs. Elles s'appuient pour ce faire sur le groupe légaliste : elles rejettent les pratiques qui troublent trop le fonctionnement de l'institution. Elles écrètent donc les tensions excessives de la logique de l'innovation au moment même où elles lui donnent droit de cité.

L'institutionnalisation correspond ainsi à une normalisation des pratiques inventives. Cette normalisation ne s'exerce pas unilatéralement: elle doit tenir compte du niveau d'intensité respective des forces de l'innovation et de celles de la règle. Cette normalisation est également régressive par rapport aux territoires conquis à un moment donné par l'un des deux groupes. Elle a pour objectif d'assurer un équilibre entre les deux parties et ne fait donc pas que transformer en loi des pratiques qui étaient de l'ordre de l'informel: elle réduit les incertitudes du cadre de leur exercice pour le rendre durable et prévisible (J.G. Padioleau, 1987). L'institutionnalisation est donc un apprentissage mais aussi une "remise en ordre" plus proche de la définition d'une nouvelle règle coercitive que de la transposition fidèle des jeux en accord. Les acteurs qui participent à sa réalisation sont d'ailleurs souvent plus proches de l'institution, que ceux qui la provoquent initialement: services d'organisation, directions des ressources humaines ou syndicats par exemple.

Pour ces raisons, mais aussi parce que les innovateurs ont découvert au cœur du conflit (A. Touraine, 1965 ; R. Sainsaulieu, 1977 ; E. Raynaud, 1982) l'importance des espaces de jeux dont ils disposent, l'institutionnalisation ne règle pas le problème du désordre. Au moment même où elle s'opère, l'opposition entre les uns et les autres renaît. L'ordre n'est d'ailleurs jamais qu'une institutionnalisation, sauf à considérer "qu'au départ" il en existait un qui fut autre chose qu'un "construit social".

4. CULTURE MANAGERIALE ET CULTURE ENTREPRENEURIALE

La cohérence réglementaire devenue impossible, les directions tentent alors d'assurer la canalisation du désordre par la cohésion culturelle.

D'un gouvernement par les règles les entreprises passent ainsi à celui du gouvernement par la culture. Cette autre face du management participatif, qu'elle se nomme "projet d'entreprise", "politique d'image" ou "dynamique de communication interne" a un

objectif majeur: faire partager à l'ensemble des salariés une mentalité d'entrepreneurs tout en guidant leurs actions dans le sens souhaité par l'entreprise. "L'esprit d'équipe" (action sur les normes), associé au "goût de l'efficacité", (action sur les valeurs) représentent ainsi les deux axes de la pensée managériale,

Ces investissements vérifient "malheureusement" la théorie sociologique: les valeurs ne s'injectent pas dans un tissu social comme un liquide anesthésiant dans un muscle douloureux. Les valeurs, les normes de relations et les représentations proviennent d'un apprentissage lent, issu de la position de travail et de pouvoir occupées dans l'organisation (R. Sainsaulieu, 1977).

L'effet de ces investissements est alors paradoxal. Illégitime, et donc renforce, l'esprit d'initiative des professionnels. Entre les deux groupes il existe ainsi deux référents communs: le refus des fonctionnements ritualisés et la recherche de l'efficacité de l'entreprise, du "profit". Mais d'autres référents sont largement antagoniques:

- au consensus, les innovateurs opposent la notion de "dissensus", moyen de négociation et non de fusion avec les partenaires du jeu social ;

- à la volonté de créativité "dans l'ordre", ils préfèrent celle de créativité dans le désordre, moyen pour eux d'assurer la permanence de leurs espaces de jeu;

- à la notion d'efficacité interne ils préfèrent celle d'efficacité externe, réussite économique globale ne croisant pas nécessairement les seuls objectifs définis par les directions;

- à l'esprit maison, de "la" maison, ils préfèrent l'esprit d'entreprendre qui prend le contre-pied des actions destinées à forger des cultures unifiées.

La culture des innovateurs n'est donc ni l'objet malléable et passif de l'action des directions ni un héritage pesant qui s'oppose à l'invention d'une nouvelle position stratégique, à l'idée de jeu ou à celle "d'entreprendre". Elle reflète une logique d'acteur qui consiste à collaborer activement au fonctionnement de l'entreprise sans s'identifier à ses objectifs. Elle suppose d'entreprendre pour redéfinir la place, l'influence et la reconnaissance qu'on y tient. On ne peut ici sérieusement opposer l'idée de culture et celle de stratégie. L'une et l'autre se confortent. Les valeurs, selon M. Weber ne sont d'ailleurs jamais qu'une rationalisation des ressources: on aime et respecte ce qui donne de la force.

La culture est donc aussi une ressource pour le groupe. Au même titre que les directions développent une idéologie managériale (D. Segrestin, 1987 ; P.E. Tixier, 1988), les innovateurs développent une idéologie entrepreneuriale : ils entendent eux aussi à faire partager leurs valeurs, leurs normes de relations et leur représentations aux autres membres de l'entreprise.

L'exemple des critères d'évaluation des activités, traditionnellement présentés comme un outil de contrôle des "chefs", est parlant. Ces critères ne permettent pas de prendre en compte la valeur ajoutée par une organisation moins formaliste mais plus mobile. L'amélioration spontanée des relations commerciales avec fournisseurs et clients, la mise en oeuvre de produits non programmés ou la perversion réussie d'une technologie ne participent d'aucun registre d'évaluation. Confrontés à la nécessité d'innover, les professionnels sont alors autant confrontés à l'obligation d'inventer ces registres. Les négociations directes avec les dirigeants vont souvent dans ce sens. Il s'agit de passer d'évaluations centrées sur la capacité à atteindre les objectifs du service à d'autres, centrées sur la capacité à assurer la rentabilité globale de l'entreprise.

La force des innovateurs tient donc à leur jeu offensif mais aussi à la capacité culturelle qui consiste à concevoir un nouvel ordre entrepreneurial et à lui apporter un caractère légitime. Les indicateurs de cette logique d'action sont au moins au nombre de cinq.

- L'écart répété entre leurs tâches et les moyens organisationnels dont ils disposent pour les réaliser, l'obligation d'inventer des solutions, les amène à disposer de riches représentations du fonctionnement de l'entreprise. L'écart répété entre les solutions qu'ils trouvent et la capacité institutionnelle à les accepter les conduit à être d'habiles négociateurs. Ils disposent ainsi d'un large imaginaire organisationnel. Ils jouissent d'une capacité à voir dans une chose ce qu'elle n'est pas en soi mais dans ce qu'elle peut être dans un ordre différent. L'imaginaire est à ce titre "le complément, la source de la redéfinition de l'ordre" (C. Castoriadis, 1975).

- La relation inventive à l'objet technique, aux clients ou à l'organisation ne renvoie pas à un plaisir ludique, au sens "inné de la relation" ou à la volonté de "bien" faire. Il s'agit d'une affaire plus sérieuse. Le temps et l'énergie consacrés à l'optimisation d'un système technique, à l'élaboration d'une stratégie commerciale adaptée, ou à un procédé de fabrication nouveau est un investissement. Il représente le moyen d'inventer une source de compétence et d'autonomie. Il permet, dans un deuxième temps de jouer, en acteur, dans le système social. Il s'agit d'une sorte "d'accumulation primitive du capital stratégique".

- L'institution ne supporte ces jeux qu'à la condition de les voir porteurs d'avantages "sonnants". La légitimité des professionnels repose alors sur la valeur économique de leur action. A cette contrainte correspond une stratégie originale: les innovateurs tendent à s'auto-définir une charge de travail souvent lourde et des contraintes de publicité de leurs actions auprès des directions. Ils sont comme de petits entrepreneurs auprès de l'Etat.

- Enfin, les professionnels inventent le risque dans leur activité: ils introduisent des incertitudes "objectives" dans l'organisation. Dans le service international de la bourse d'une grande banque les cadres "s'arrangent" avec leurs clients pour prendre des positions à risque conçues comme "irresponsables" par le siège. Ils se mettent en cheville avec les clients pour demander un "accord préalable" à la place de "l'accord d'office" préconisé par le siège. L'accord préalable permet de se référer aux souhaits du client. Il devient alors possible de court-circuiter la politique du siège. Cette méthode est la seule permettant de personnaliser la relation entreprise-client et de mettre en lumière, ex post, la légitimité de leurs actions et la valeur de leur professionnalisme.

Ce fonctionnement donne à l'entreprise son caractère mobile, comme les jeux défensifs contribuent à verrouiller les systèmes bureaucratiques. Le changement de logique dominante reflète une profonde transformation: les acteurs jouent autrement parce qu'ils trouvent d'autres moyens pour exercer leur propre rationalité.

Le renversement s'observe d'abord sur le plan de la position des acteurs. L'univers bureaucratique (M. Crozier, 1963) confère une sorte de toute puissance à des acteurs définis par strates statutaires. Les acteurs de l'innovation ne peuvent, faute de statuts univoques, se référer à une appartenance administrative pour jouer. Ils doivent, au moins partiellement, définir le champ de leur action par rapport à une contribution concrète, visible.

Les ressources mêmes des acteurs de l'univers bureaucratique sont en quelque sorte "pré-contraintes" par la position de travail et le champ d'intervention prévu par les règles. Les ouvriers d'entretien du célèbre "Monopole Industriel" tirent leur influence de la protection des connaissances permettant d'assurer la maintenance des machines : il existe une adéquation entre les fonctions prescrites et les ressources stratégiques.

Faute de règles d'organisation solidement structurées, les acteurs de l'innovation définissent leurs ressources par itération, en fonction de leur champ d'investigation du moment et des sources de pouvoir qu'ils peuvent en dégager. Ils inventent leurs ressources, au même titre que des procédures, pour parvenir à jouer. Mais surtout, ils ne créent pas des incertitudes "artificielles" (M. Crozier et E. Friedberg, 1977) en défendant un savoir: ils créent des incertitudes "objectives" en multipliant des actions innovantes et économiquement légitimes.

Les jeux bureaucratiques, stables, finis et reproducteurs disparaissent: l'obsolescence touche aussi le système social. Ses différents éléments deviennent trop incertains et mobiles pour qu'il soit possible de jouer ici les mêmes "coups" avec les mêmes alliances. L'acteur de la logique de l'innovation doit pouvoir supporter des jeux ouverts. L'art stratégique change alors de nature: il ne s'agit plus d'être puissant sur un enjeu précis, mais de réussir à élaborer des relations dynamiques entre les atouts et les opportunités du moment.

5. LA LASSITUDE DE L'ACTEUR

Le désordre ainsi présenté correspondrait à une sorte d'auto régulation du système social de l'entreprise, à un équilibre parfois comparé à celui des sciences du vivant, et d'autres fois présenté comme un nouveau modèle (T. Peters, 1987). Ce serait oublier qu'un acteur ne saurait se confondre avec l'élément constitutif d'un système biologique ou cybernétique.

Libérés d'une partie de leur dépendance verticale, les professionnels vivent une interdépendance horizontale, entre collègues et alliés, qui s'avère souvent lourde, oppressante. Les actions s'y concoctent en effet à l'intérieur d'un milieu caractérisé par sa fragilité institutionnelle: l'action de chacun engageant un peu l'avenir de tous, chacun doit observer scrupuleusement les contraintes et avis de l'autre. La culture du groupe a ainsi un rôle à la fois instrumental, structurant mais également normatif (M. Liu, 1982).

Le fonctionnement interne du groupe des innovateurs se rapproche sur bien des points de celui du "Milieu". La densité et la clandestinité relative des actions qui s'y nouent rendent cet univers parfaitement adapté pour oeuvrer malgré la loi. La pérennité du groupe repose sur la force des normes implicites de comportement et sur la loyauté: l'une et l'autre assurent la cohésion du groupe. L'appartenance au "Milieu" offre ainsi des atouts supplémentaires, mais oblige à "savoir se tenir" et souvent strictement (J.G. Padioleau, 1987). C'est bien parce qu'il est menacé que le groupe augmente la qualité et la densité de ses relations (E. Reynaud, 1982).

La transgression de ces interdits, l'exercice de l'infidélité présente donc un lourd tribut. Le prix à payer pour changer de camp ou transformer ses alliances est élevé, mais pas toujours autant que le "manque à gagner" : celui que représente la promotion auprès de positions legalistes ou directoriales, ou plus simplement la reconnaissance personnalisée d'une action menée collectivement. Quand l'attrance est forte, l'identité stratégique des innovateurs peut donc dominer leur morale et leur sentiment d'appartenance. Le groupe correspond ainsi autant à un entrecroisement d'alliances qu'à des normes de relations solidement établies, à une coalition qu'à une culture, à une agrégation d'actions individuelles (R. Boudon, 1977) qu'à un "micro" mouvement social (A. Touraine, 1975).

Les enjeux majeurs du groupe des innovateurs, autonomie, reconnaissance sociale, influence sur l'organisation et sur l'entreprise, ne peuvent donc se réduire à une volonté collective de contrôler l'institution. Ils correspondent aussi à des enjeux à l'intérieur du groupe: ils sont l'objet de tiraillements incessants entre ses différents membres. Ceux-ci ont donc des objectifs et des capacités d'action collectifs, qui se manifestent par des solidarités fortes. Mais la culture du groupe, comme sa conception de l'identité de l'entreprise n'ont rien de fusionnel et de définitif: elles représentent un apprentissage mais aussi les moyens nécessairement communs de négocier avec l'institution, à un moment donné. Les manœuvres et les luttes intestines sont donc pratiquées, mais "coupables". Le groupe est à la fois une communauté et une société.

Répété, le conflit, interne et externe, représente un coût psychologique considérable. Les professionnels vivent alors leur position stratégique avec un sentiment permanent de précarité.

A cette situation difficile s'ajoute une autre contrainte, représentant le prix à payer pour "faire la différence" : celle de "travailler dur". Il s'agit d'un auto-surmenage, les innovateurs décidant eux-mêmes d'investir aussi lourdement dans leur activité. Ce phénomène est doublement renforcé. Il correspond en effet à la loi du "Milieu". Il correspond également aux contraintes d'acquisition permanente de savoirs nouveaux.

La logique de l'innovation retrouve ainsi paradoxalement et souvent de façon accentuée, les effets classiques de la fatigue au travail. Le paradoxe tient au fait que l'institution laisse définir partiellement la charge de travail au même titre qu'elle accepte une certaine part d'organisation. Mais le couplage étroit entre l'action des professionnels sur le plan de leur métier et la reconnaissance et l'influence qu'ils en tirent les amène à vivre un processus ambigu: plus le groupe travaille, plus il peut jouer et plus il joue, plus il doit travailler. La liberté de ces acteurs est à la fois plus large et plus étroitement délimitée par la logique économique de l'entreprise que celle des acteurs des univers bureaucratiques (M. Crozier, 1963).

Certaines entreprises considèrent cette situation d'auto-surmenage comme positive et tendent à l'ériger en méthode. Gilbert Trigano affirme ainsi "je crois qu'il faut vivre dans la pression permanente et je fais tout pour que mes collaborateurs et collaboratrices vivent comme cela, dans la crainte et dans l'angoisse pour que l'on ne s'endorme pas" (G. Bradfer, 1989).

Prenant à revers la logique d'acteur des professionnels, ce "management par le stress", ne semble cependant pas pouvoir perdurer. Même dans des entreprises moins volontaristes en la matière, l'auto-surmenage représente une source de fragilité considérable pour l'acteur et, in fine, pour l'entreprise.

La lassitude d'entreprendre est en effet l'autre face de la logique de l'innovation. L'engagement s'avère parfois trop lourd et excessivement "mobilisateur". L'ordre de la production fatiguait ses agents; le désordre de l'innovation risque de briser ses acteurs.

La lassitude d'entreprendre se manifeste selon deux perspectives distinctes: baisse volontaire de l'activité; intégration à un groupe jouant la règle ou l'institution. Les histoires de vie professionnelle de ce type sont nombreuses. Elles éclairent trois dimensions essentielles:

- le coût psycho-sociologique de la position d'innovateur peut l'emporter sur les avantages qu'elle procure; l'apprentissage est alors régressif;

- l'acteur dispose d'une liberté de choix entre différentes positions permettant de réduire ces coûts: l'entreprise ne peut obliger à entreprendre, seulement à travailler;

- la lassitude d'entreprendre grossit ainsi les rangs des groupes legalistes ou ceux des "bras cassés", plus nombreux ici que dans la douceur amniotique des univers bureaucratiques.

Ces situations sont proches de celles de la défection, de la loyauté (A.O. Hirshmann, 1972) et de "l'apathie" (G. Bajoit, 1985). Mais ces comportements ne peuvent se confondre avec une stratégie optimale de substitution. Ils mettent surtout en évidence les limites du système social qui buttent sur le système de l'acteur (R. Sainsaulieu, 1981). Ils reflètent l'incapacité culturelle à optimiser en permanence des ressources. L'apprentissage régressif décrit ici s'accompagne par ailleurs d'une difficulté personnelle considérable: celle de s'accepter comme incapable de participer plus longtemps à la "volee", qui demeure la norme du milieu.

L'innovateur pour de raisons culturelles ou morales profondes peut aussi ne changer ni de jeu, ni de groupe sans pour autant demeurer "sur la brèche", Anomique, il ne dispose plus des moyens pour parvenir au type de réussite que lui-même et le réseau d'innovateurs valorisent (Merton, 1965). Il doit rompre avec le projet pour lequel il milite et se trouve isolé, exposé aux incertitudes de sa situation sans trouver de repères et de

sentiment d'appartenance suffisants pour lui donner une cohérence identitaire. L'anomie est aussi le résultat du désordre, d'un déficit de régulation (J.D. Reynaud, 1989).

Le moyen le plus rationnel pour limiter les coûts de l'innovation tout en préservant les avantages est de créer un espace réglementaire figé. La fermeture de leur métier, le micro-corporatisme permet ainsi à de nouveaux professionnels de protéger leurs acquis de façon aussi rigide que ceux qu'ils combattaient antérieurement et de stabiliser leur identité et leur culture: il leur donne droit à une place (D. Segrestin, 1985). Tirant parti des activités d'innovation, stabilisant leur pouvoir autour de règles précises et d'une déontologie défensive, ce comportement permet de tirer parti des investissements originaux, des risques pris à un moment donné, en se protégeant des changements. Mécanisme classique dans l'industrie de masse, il demeure cependant spécifique dans la logique de l'innovation: il suppose de pouvoir préalablement inventer sa place; les professionnels ne peuvent se contenter de se "nicher" dans un métier.

L'innovation risque ainsi de consommer ses forces au profit de celles du retrait, de l'anomie ou de l'intégration à la logique légaliste. Elle produit simultanément un flot continu de nouveaux innovateurs. Mais ce mouvement n'est ni suffisant ni salutaire pour l'entreprise s'il tend à montrer qu'entreprendre ne peut être qu'un moment de la vie professionnelle, un moment difficile et mal récompensé.

Les limites de l'acteur peuvent en effet donner raison à la loi: retrouver une "fonction" faute de pouvoir assurer la permanence de ses capacités d'action. Le désordre de la logique de l'innovation n'a ainsi rien à voir avec une auto-régulation du système social. La capacité à innover amène trop souvent à une dilution des acteurs qui la portent.

La fragilité de cette situation repose sur une double incapacité du management: celle d'accepter de gérer explicitement son désordre, celle de tirer parti de sa déviance en la soutenant.

BIBLIOGRAPHIE

ADLER P.S., 1987,. "Automation et qualifications. Nouvelles orientations" *Sociologie du travail.* n° 3.

AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B., 1988,. A quoi tient le succès des innovations? *Gérer et Comprendre.* n° 11.

ALTER N., 1990,. *La gestion du désordre*, Essai, L'Harmattan, coll. Logiques Sociales, Paris.

ALTER N., 1989, *Service public et action commerciale*, Sociologie du travail, n°3.

BAJOIT G., 1988, "Exist, Voice, Loyalty... and Apathy", *Revue française de sociologie*, (avril- juin).

BERNOUX PH., 1981, *Un travail à soi*. Ed. Privat, Toulouse.

BERTRAND O., NOYELLE T., 1987, "L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation", *Formation Emploi.* n° 17.

BOUDON R., 1977, *Effets pervers et ordre social*, P.U.F., Paris.

BRADFER A., 1989, "La gestion par le stress", *Liaisons sociales*, (mensuel), n° 35.

BURNS T., STALKER G.M., 1961, *The Management of Innovation*. Tavistock, Londres.

CASTORIADIS C., 1975, *L'institution imaginaire de la société*, Le Seuil, Paris.

CHEVALLIER F., 1987, "Les cercles de qualité à bout de souffle ?", *Annales des Mines. Gérer et comprendre.* juin.

CHOFFEL P., ECHARDOUR A. et KRAMARZ F., 1988, "L'évolution récente des professions dans l'industrie, le commerce et les services", *Economie et statistiques*, n°213.

CROZIER M., 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris.

CROZIER M. et FRIEDBERGE" 1977, *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.

HIRSCHMANN A.O., 1972, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Ed. Ouvrières, Paris.

JEANTETA. et TIGER H., 1986, *Des manivelles au clavier*, Syros, Paris.

KERN H. et SCHUMANN M., 1984, "Vers une professionnalisation du travail industriel", *Sociologie du travail*, n° 4.

LATOUR B., 1989, *La science en action*, La Découverte, Paris.

LIU M., 1981, "Technologie, organisation du travail et comportement des salariés", *Revue française de sociologie*, avril - juin.

MATHIEU C., 1986, "Organisation et gestion de la production dans une unité d'emboutissage", *Sociologie du travail*, n° 3.

MARTIN D. et alii, 1990, *Participation et changement social dans l'entreprise*, L'Harmattan, Coll. Logiques sociales, Paris,

MERTON R.K., 1965, *Eléments de théorie et de méthodes sociologiques*, Plon, Paris.

MALLETS., 1964, *La nouvelle classe ouvrière*, Le Seuil, Paris.

MONJARDET O., 1980, "Organisation, technologie et marché de l'entreprise industrielle", *Sociologie du travail*, n° 1.

NAVILLEP., 1963, *Vers l'automatisme social*l, Gallimard, Paris.

PADIOLEAU J.G., 1987, *L'ordre social. Principes d'analyse sociologique* L'Harmattan, Coll. Logiques sociales, Paris.

PETERST., 1987, *Le chaos management*; Inter-éditions, Paris.

PERROWC., 1970, *Organizational Anelysis : a Sociological View*. Tavistock, Londres.

REYNAUD J.O., 1982, "Identités collectives et changement social: les cultures comme dynamique d'action", *Sociologie du travail*, n° 2, 1982.

REYNAUD J.O., 1988, "La régulation dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de sociologie*, novembre 1988.

REYNAUD J.O. 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

SAINSAULIEUR., 1977, *L'identité au travail*, Presses de la F.N.S.P., Paris.

SAINSAULIEUR., 1981, "Du système à l'acteur", *L'année sociologique*, Vol. 31.

SEGRESTIN D., 1987, "L'entrée de l'entreprise en société", *Revue française de science politique*, n° 4, vol. 37.

TIXIER P.E., 1988, "Légitimité et mode de domination en organisation", *Sociologie du travail*, n° 4.

TOURAINA A., 1973, *Production de la société*, Le Seuil, Paris.

VELTZP" 1986, "Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production", *Sociologie du Travail*, n° 1.

IV. ESSAI SUR L'URGENCE EN GESTION

Claude RIVELINE
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris

Rapporteur:
Françoise CHARBIT, Thomson, eRG

Séance du 20 Décembre 1990

DE L'URGENCE EN GESTION

1. LE SILENCE DES LIVRES

L'urgence est omniprésente dans la vie des affaires et totalement ignorée des théories des organisations. Pourtant, tous les auteurs prennent acte de la formidable accélération des choses (déplacements, flux d'informations, changements de tous ordres) dans ces dernières décennies, au point qu'Alvin Toffler, dans son Choc du futur (1), y voit l'essence même de la modernité. Toutes les enquêtes sur la vie des chefs d'entreprises d'aujourd'hui (cf. notamment H. Mintzberg (2) et J.L. Delpeuch et A. Lauvergeon (3)) mettent en avant le fait qu'ils se sentent perpétuellement débordés.

Mais accélération et surmenage ne suffisent pas à qualifier l'urgence. Cette notion suggère en effet un manque de temps, un état de crise, un décalage entre deux durées, celle dont on souhaiterait disposer et celle dont on dispose. Or, beaucoup d'accéléérations sont bénéfiques, une fois passée la période d'apprentissage: on n'entend plus guère de critiques contre les caleuses, le Minitel ou le TGV. Par ailleurs, le fait que le chef travaille trop à son gré n'entraîne pas nécessairement qu'il travaille plus mal que s'il avait tout son temps.

Les auteurs les plus connus en matière de gestion des entreprises (P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (4), H. Mintzberg (5) et T. Peters et R. Waterman (11), par exemple) indiquent les formes d'organisation les plus adaptées pour faire face à un monde qui change vite: accentuer la spécialisation et la flexibilité pour être au plus près du client et du produit, favoriser les communications informelles pour se concerter sans délai, monter des groupes de travail légers et souples pour bondir sur les occasions, etc. Leur préoccupation commune est l'adaptation rapide à un contexte changeant, au même titre que physiciens, chimistes et biologistes analysent comment un système naturel réagit à un changement d'environnement pour se perpétuer. Ils expliquent comment réussir, ils expliquent pourquoi on échoue, mais ne se préoccupent jamais des conséquences du manque de temps.

Je conclurai ce point sur une analogie: l'urgence est le problème qu'affronte un joueur de tennis face à un joueur meilleur que lui: il ne contrôle guère les balles et, au mieux, il les sauve. Or, ce dont traitent ces théories, c'est de la manière de bien jouer, et le comportement du joueur débordé ne les intéresse guère. Pourtant, dans la vie des affaires, les acteurs débordés abondent. Pourquoi ce silence ?

Je chercherai des explications dans le manque de matériel d'observation et le manque de légitimité épistémologique. J'essaierai ensuite d'esquisser des voies de réflexions qui nourrissent ce dossier étrangement vide.

2. LE MANQUE DE MATÉRIEL D'OBSERVATION

J'ai développé jadis (6) l'idée que l'on n'en savait guère plus aujourd'hui sur la marche des organisations que sur celle du corps humain au Moyen Age. Ces deux ignorances relèvent de causes analogues: des obstacles institutionnels et culturels considérables s'opposent à l'observation et plus encore à l'expérimentation. Si visibles que soient les entreprises, elles choisissent avec soin ce qu'elles donnent à voir et ne laissent qu'exceptionnellement entrer des observateurs extérieurs. A vrai dire, de telles exceptions se sont multipliées dans les années récentes, notamment chez les chercheurs en gestion, mais ce n'est jamais facile. On conçoit que les situations d'urgence accentuent grandement les difficultés d'accès car aux problèmes de secret s'ajoute le manque de temps.

Deux exceptions récentes, toutefois, ont livré des éléments d'un grand intérêt sur la physiologie de l'urgence: les travaux de Philippe Roqueplo (7 et 8) sur les cabinets ministériels et la thèse de gestion de Patrice Bonarelli (9 et 10).

Ces travaux résultent l'un et l'autre de circonstances exceptionnelles. Ph. Roqueplo, chercheur accompli, auteur de plusieurs ouvrages importants en sociologie, s'est trouvé coopté, pour des raisons personnelles, au cabinet d'un ministre. Il a éprouvé la fièvre qui règne dans un tel lieu, fièvre qui n'est usuellement affrontée que par des fonctionnaires très jeunes et élevés dans le sérail. Il a ainsi accumulé des observations inédites et, quelque temps après, il a mené une enquête méthodique auprès d'autres anciens conseillers techniques afin d'enrichir ses conclusions personnelles. Du point de vue qui nous intéresse, celles-ci peuvent se résumer ainsi: cet univers du pouvoir d'Etat, où tant de choses se décident sous l'empire de la plus extrême urgence, fonctionne selon une logique inéluctable et sert l'intérêt général de manière somme toute acceptable compte tenu des contraintes.

P. Bonarelli, quant à lui, a conduit une recherche sur la gestion d'une entreprise en tous points comparable à celles que magnifie Le prix de l'excellence (11), c'est-à-dire celles qui privilégient la promptitude de réaction et les slogans Simples au détriment des études et de la réflexion, pratiques auxquelles lui-même, ancien polytechnicien, était très attaché. Il en a conclu non sans un effort d'honnêteté digne de tous éloges, que cette pensée pragmatique se révélait, dans ce contexte, beaucoup plus efficace que les démarches méthodiques.

J'aurai l'occasion de revenir sur ces deux sources. Notons pour l'instant que ce sont les seules que j'aie pu repérer dans la littérature pourtant abondante dont les organisations font l'objet. Cette rareté ne saurait s'expliquer seulement par les difficultés d'observation du terrain. L'urgence est en effet un phénomène si universel que l'on devrait s'attendre à ce que les auteurs en fassent mention, ne serait-ce que pour regretter de ne pas en savoir plus long sur ses conséquences. On peut d'ailleurs faire observer, avec quelque malice, qu'une thèse ou un livre a rarement été achevé sans l'aiguillon de l'urgence, et que les ouvrages sur la gestion ne font sûrement pas exception. Les auteurs donc, en proie à ce sentiment pour leur propre compte, ont fait mine de l'ignorer. C'est - je vais tenter de le démontrer - parce qu'ils manquaient de mots pour en parler et même de lunettes pour le voir.

3. LE MANQUE DE LÉGITIMITÉ ÉPISTÉMOLOGIQUE

Les sciences humaines se sont édifiées sur le modèle des sciences de la nature: les sciences physiques avec la notion d'équilibre, les sciences naturelles avec la notion d'adaptation. C'est ainsi que la micro-économie de Walras et Pareto, première tentative de mise en équation du comportement des entreprises, postule que celles-ci maximisent leur profit selon une fonction mathématique de leurs ressources et de leurs ventes, de même que les consommateurs maximisent leur satisfaction selon une fonction de leurs consommations. Le temps n'intervient pas: les entreprises sont censées adapter instantanément leurs productions aux prix et leurs prix aux demandes du marché, et les consommateurs connaissent sans délai et sans erreur tout ce qui leur est offert.

Dans ce modèle, l'entreprise, en présence d'une innovation, s'adapte ou meurt, mais il n'est pas imaginé qu'elle réagisse avec irréflexion sous l'effet de l'urgence.

L'irréalisme de cette représentation a suscité de nombreux développements qui visaient à mieux prendre en compte le temps, mais très peu ont intégré l'urgence, et lorsqu'ils l'ont fait, c'est de manière exagérément schématique.

L'école de pensée qui s'en est le plus approchée est celle de la "rationalité limitée", que l'on associe au nom de Herbert Simon. Le décideur est supposé n'avoir accès qu'à une partie des informations pertinentes, et s'arrêter dans son choix, non pas à l'optimum, mais à un niveau "satisfaisant" de sa fonction de préférence. Ces limitations sont imputées essentiellement au mode de distribution des pouvoirs et des informations, et à la nature incertaine de celles-ci, mais très peu au manque de temps (12). Lorsque ce facteur est explicitement invoqué (13), il opère simplement en empêchant le décideur de trouver la solution optimale faute de données et de calculs suffisants.

La "rationalité limitée" a donc pour effet de détériorer la qualité des décisions. C'est particulièrement explicite dans la branche la plus extrême de cette école de pensée, celle du "modèle de la poubelle" (14). Cette théorie représente un univers à peu près anarchique, où les préférences sont imprécises, les solutions mal connues, et les décideurs frivoles. Elle propose les universités américaines comme champ d'application et les auteurs, tous professeurs, laissent entendre que, bien que des décisions finissent par se prendre dans ces conditions, elles entraînent de scandaleux gaspillages. Mais l'urgence n'est qu'à peine évoquée, seulement par le biais de la quantité totale "d'énergie" (sans autre précision) que chaque acteur est disposé à consacrer aux décisions collectives.

Une autre branche, l'école du "search", va nous rapprocher du thème de l'urgence proprement dite. Dans la suite des travaux d'Ho Simon, J.G. Stigler (15) (clairement résumé par P. Bonarelli (7)) a supposé qu'un consommateur, convaincu que le bien qu'il convoite est vendu à des prix variés en des points éloignés les uns des autres, va examiner successivement ces prix et s'arrêter lorsqu'il aura le sentiment que chercher plus avant n'en vaudrait pas la peine. A la limite, on l'imagine achetant le premier produit venu, et nous voilà devant le comportement typique du décideur pressé. Or, Stigler n'invoque pas à proprement parler l'urgence, mais attribue de tels choix à de savants calculs où le décideur mettrait en balance le coût de l'achat le plus avantageux repéré jusque-là et l'espérance mathématique de gain procuré par la poursuite de son investigation. Le temps intervient par le coût qu'il représente, et non, pas plus que chez Simon, par ses effets sur la psychologie du décideur.

C'est là, je pense, l'hypothèse commune à tous les travaux évoqués qui les condamne à mal comprendre l'urgence: si peu que l'on en sache sur ses effets, il est évident que la fonction d'utilité d'un décideur doit dépendre du temps dont il pense disposer pour choisir.

Ce point est essentiel et il convient de s'y arrêter. En théorie économique, le décideur est résumé, avons-nous dit, par une fonction caractérisant ses préférences, par exemple un profit monétaire, ou un profit plus général incluant par exemple sa sécurité. Il est réputé nourrir ses calculs de toutes les informations nécessaires.

Or, en situation d'urgence, non seulement le nombre de données prises en compte par le décideur est limité par le temps dont il dispose pour s'informer, mais de plus, ses possibilités de recevoir des avis et de méditer sur son intérêt bien compris se trouvent réduites. Traduites en termes mathématiques, ces remarques signifient que non seulement les données, mais la fonction elle-même changent sous l'effet de l'urgence. Selon l'expression connue, l'urgence remplace la réflexion par des réflexes, manière de réagir qui relève a priori de tout autre chose que d'une démarche hypothético-déductive,

Or, étudier scientifiquement un phénomène, c'est y déceler des invariants, trouver, selon le mot de R. Ackoff, ce qu'il y a de semblable dans des choses apparemment uniques. Quand on ne dispose pas, comme en sciences naturelles, d'un matériel suffisant pour y déceler des régularités ni, comme en physique théorique, de lois élémentaires pour construire des modèles, on est dans le domaine de ce que j'ai appelé le "mou" (16) et la science est sans moyens devant le mou. Son approche relève de l'anecdote, de l'histoire ou du roman. L'objet de la présente note est précisément d'en repousser un peu les limites.

La question est compliquée du fait qu'un état d'urgence est rarement une constatation objective. C'est une impression qui habite le décideur, une idée qu'il se fait de l'avenir. Les animaux affrontent eux aussi des dangers soudains, mais leurs réactions sont strictement déterminées face à un stimulus donné, alors qu'un joueur de tennis, pour revenir à cet exemple, ne joue pas la même balle de la même manière selon l'idée qu'il se fait de la suite du match. L'urgence, à cet égard, est le propre de l'homme.

Toutefois, si les hommes sont généralement fiers de ce qui les différencie du reste de la nature, il n'en est pas ainsi pour l'urgence. Les hommes d'affaires acquiescent sans

réserve au fait qu'ils sont surmenés, mais ils n'acceptent pas d'être accusés de trancher mal par irréflexion. L'idée d'urgence évoque l'imprévoyance et une mauvaise organisation. Cette mauvaise image s'ajoute, à n'en pas douter, aux obstacles théoriques pour expliquer le silence des livres.

Pourtant, nous allons le voir, ce silence prive les théories d'un concept fort éclairant.

4. L'URGENCE NÉCESSAIRE

Les théories usuelles de la prise de décision représentent donc un agent économique supputant l'ensemble des éléments du CHOIX pour maximiser une fonction. Mais ces théories laissent dans l'ombre les raisons pour lesquelles ce calcul aboutit en un temps fini, comme disent les mathématiciens. Qu'est-ce qui empêche le décideur de tergiverser jusqu'à la consommation des siècles ? Toute décision, dans la mesure où elle modifie si peu que ce soit le cours des choses, a sur l'histoire du monde des conséquences auxquelles on ne peut associer, a priori, aucun horizon dans l'espace ou le temps.

Les économistes nous assurent que les entreprises maximisent leur profit. Si, devant un CHOIX, il était possible de calculer sans ambiguïté le profit correspondant à chaque hypothèse, le décideur pourrait peut-être se déterminer sans délai. Mais, même en avenir certain, un tel calcul est impossible. On sait en effet combien il faut de conventions pour définir un bénéfice annuel (17), et il est clair que la seule considération de l'exercice comptable en cours ne suffit pas; les années ultérieures doivent être prises en compte, mais jusqu'à quand ? De plus, l'avenir étant plus ou moins inconnu, jusqu'où va-t-on dans l'exploration des divers scénarios envisageables ?

Par ailleurs, une institution n'est jamais une entité homogène. Fabricants, commerçants, financiers et représentants du personnel considèrent chaque option en fonction des intérêts dont ils sont respectivement les gardiens, et l'on ne saurait imaginer entre eux une synthèse indiscutable. Le profit (à supposer que l'on sache de quoi l'on parle), souvent invoqué à cette fin, peut être considéré tout au plus comme une contrainte, dans la mesure où sa disparition prolongée mettrait l'existence de l'entreprise, si elle est à but lucratif, en péril. Mais la crainte de la mort est commune à tout le règne du vivant, et constitue, à cet égard, un indicateur d'un vague immense.

Voilà pour l'intérieur de l'entreprise. Mais celle-ci ne saurait de surcroît être indifférente à son image extérieure. C'est ce dernier aspect qui domine dans les actes des pouvoirs publics. En démocratie, tout le monde a le droit d'avoir un avis, et on ne peut guère nourrir l'espoir d'aboutir à une unanimité sur quelque sujet que ce soit. Comment se prennent les décisions ?

Ph. Roqueplo (7 et 8) nous en donne une description très claire. Le tumulte des interventions, des problèmes de personnes, des négociations et des intrigues qui caractérisent la Vie de l'État est régi par deux lois d'airain qui font que les décisions, in fine se prennent d'une part, des échéances. Précises (parlementaires, budgétaires et autres) sont respectées quoi qu'il arrive et, d'autre part, toutes les administrations qui ont quelque chose à dire sont invitées à le faire à un stade ou un autre de la procédure. En général, elles ne sont pas d'accord. Alors, le projet de décision voyage d'instance en instance, par niveau hiérarchique, jusqu'à aboutir s'il le faut chez le premier ministre ou le président de la République, ou tous les nœuds gordiens restants sont tranchés en quelques instants.

Il est à noter que plus l'enjeu d'un conflit est politiquement important, plus l'instance qui le tranchera doit être prestigieuse, légitime, protégée. Une telle instance se trouve assaillie d'innombrables sollicitations, donc fort peu disponible pour consacrer du temps à chacune d'elles.

Les responsables d'un tel niveau, comme il est naturel, s'entourent des esprits les plus éclairés. Ainsi se trouve mis en évidence le paradoxe qui veut que les meilleurs énarques et les meilleurs polytechniciens, sélectionnés sur leur talent à résoudre en quatre ou six

heures de savants problèmes administratifs ou scientifiques, ne disposent ultimement que de dix minutes pour trancher de questions dont l'importance a fait justement qu'elles sont arrivées jusqu'à eux.

Ce même chiffre de dix minutes est cité par P. Bonarelli (9) pour indiquer le temps consacré à chaque décision dans l'entreprise qu'il a étudiée, mais les explications invoquées sont d'une autre nature. Il s'agit d'un fabricant de matériel électronique dont les produits se démodent vite et sont soumis à une vive concurrence. Avoir le bon produit au bon moment peut rapporter gros, car le prix joue un faible rôle à côté de la rapidité de livraison et la qualité. On se trouve donc dans un cas où l'information est une denrée périssable, qui doit être exploitée toute fraîche. Par ailleurs, les articles et les clients sont nombreux et variés, de sorte que chaque responsable doit se prononcer sur beaucoup de choix par unité de temps. Dans ces conditions, guère de possibilités pour prendre des ordres ou pour se concerter. Comment assurer la cohérence de tous ces choix?

La solution adoptée, on l'a vu, consiste à appliquer un petit nombre de principes simples; par exemple: "ne faire nous-mêmes que les tâches nobles", "jamais de stocks", etc. L'usage s'est établi de donner à un tel code de conduite le nom de "culture d'entreprise". Une étude attentive peut montrer, et ce fut le cas ici, que les décisions ainsi retenues peuvent être à l'occasion très loin de l'optimum économique, mais elles ont l'avantage d'être prises rapidement. Aussi bien l'entreprise en cause connaissait-elle une remarquable prospérité en termes de bénéfices et de taux de croissance.

Voilà donc un cas de gestion dans l'urgence, où les choix font peu de place à la réflexion et l'étude et pourtant se révèlent justifiés a posteriori, si l'on s'en tient du moins au critère du profit comptable. Peters et Waterman et leurs émules érigent ce genre de constatation en véritable religion, et certains s'en indignent. Ainsi, G.Y. Kervern (18) considère que l'apologie du tir réflexe conduit à des mœurs de brutes, et à des erreurs aussi tragiques que la destruction, par un porte-avions le 3 juillet 1988, d'un Airbus civil de 177 pieds confondu avec un avion de chasse de 62 pieds de long.

A quoi P. Bonarelli répond qu'optimiser au sens classique, c'est en réalité sous-optimiser, car le temps passé à réfléchir coûte cher. Il suggère même que la décision rapide prise sur des critères sommaires constitue un optimum "éco-rationnel" (d'après L. Lévy-Garboua).

De la même manière, Ph. Roqueplo considère que la machine gouvernementale remplit une fonction cruciale: elle empêche les catastrophes. Plutôt qu'un état-major général mettant en œuvre une grande stratégie, il faut la voir comme un service d'entretien, voire de sapeurs-pompiers, qui ne fonctionne somme toute pas si mal.

A qui donner raison: à G.Y. Kervern, ou à P. Bonarelli, dont l'affrontement est direct et explicite?

Avant de répondre, je voudrais noter que ces réflexions nous conduisent à un changement de perspective radical par rapport aux théories habituelles : bien loin que la décision savamment méditée soit la norme et l'urgence l'exception pathologique, s'offre à nous l'idée que l'urgence est un ingrédient inévitable de toute prise de décision: seule varie la dose. La décision rationnelle des livres d'où l'urgence est absente serait alors un cas limite, asymptotique, improbable encore que théoriquement intéressant, comme en résistance des matériaux la poutre de Saint-Venant, parfaitement élastique et homogène, donc utopique, mais commode à mettre en équations.

Cette omni-présence de l'urgence est cohérente avec la vision de la marche des organisations que postule la recherche en gestion, au sens de l'article de M. Berry, J.C. Moisdon et C. Riveline de 1979 (19) : chaque agent économique se comporte de manière à optimiser les critères sur lesquels il se sent jugé. Ce caractère local de chaque optimum, qui rend compte des conflits internes évoqués ci-dessus, est une conséquence de l'urgence, car le temps manque pour élaborer sans cesse des compromis. L'urgence croissante a pour effet de réduire encore le nombre de critères pris en compte par chacun.

Cette théorie se présente comme une physiologie descriptive et elle peut rendre compte des échecs comme des succès. Elle va nous aider, en particulier, à éclairer le débat entre G.Y. Kervern et P. Bonarelli. Ce dernier me paraît imprudent de qualifier d'éco-rationnelle la gestion de son entreprise. Cette expression suggère en effet une adéquation réfléchie des moyens aux fins. Or, parmi les dizaines d'entreprises "excellentes" vantées par Peters et Waterman (11), la majorité ont péri ou peu s'en faut dans les années qui ont suivi la publication de leur livre. En effet, les critères simples peuvent se révéler adéquats quelque temps, mais il est très difficile de les remettre en cause quand ce n'est plus le cas.

L'urgence présente en effet, passés les premiers moments d'inquiétude et d'adaptation, de redoutables commodités. Souvent associée à des dangers collectifs, elle constitue une excuse idéale pour justifier oukases, mesures d'exception et jugements expéditifs. Elle finit par être invoquée de façon rhétorique pour repousser les contestations. De plus, quand le détenteur d'un pouvoir rencontre des succès répétés, il est naturellement porté à s'en tenir aux mêmes choix quand leur pertinence a disparu.

On voit donc que G.Y. Kervern a raison de mettre en garde contre ces périls, mais P. Bonarelli n'en est pas moins fondé à témoigner des succès qu'il a constatés.

Une tentation serait peut-être pour un économiste de traduire cette discussion sous forme mathématique, en imaginant par exemple une fonction croissante du profit avec le temps de réflexion, mais décroissante avec le caractère périssable de l'information. On trouverait, en fonction de quelques paramètres caractérisant chaque décision, un temps de réflexion optimal. Mais il est probable qu'un tel modèle ne nous instruirait guère en raison de toutes les simplifications auxquelles il faudrait consentir pour en donner une expression calculable et il laisserait dans l'ombre bien des aspects de l'urgence que nous avons recensés chemin faisant. Je voudrais proposer une approche théorique que je crois plus féconde, fondée sur l'évaluation des coûts et la recherche en gestion.

5. LA BONNE URGENCE EXPLIQUÉE

La principale difficulté que la science économique laisse dans l'ombre réside on l'a vu dans l'utilité indiscutable de l'urgence, au moins à court terme dans de nombreuses situations. C'est le cas dans les deux exemples précédents, et c'est ce qu'ont également observé D. Fixari et F. Pallez (Petit traité d'urgence (20)) et J.-C. Moisdon (Grands projets, organisation et urgence (21)), dans des travaux récents.

L'analyse que je proposerai repose sur deux distinctions:

- la distinction entre "l'observateur" et "l'agent économique";
- la distinction entre "complexité d'abondance" et "complexité de sens".

Constatant qu'il n'est pas possible de calculer de manière indiscutable le coût d'un bien ou d'un service, j'ai montré (17) qu'il est en revanche possible de définir avec précision le coût d'une décision ou d'un événement pour un observateur déterminé. L'"observateur" est une entité qui recense tous les effets, quantitatifs et qualitatifs de la décision ou de l'événement considérés. Rien ne dit qu'il se trouvera deux observateurs pour ressentir à l'identique une alternative déterminée. L'observateur est une conscience libre.

Par contraste, "l'agent économique", je l'ai dit plus haut, est un décideur logique, en ceci qu'il optimise les jugements dont il se sent l'objet. Ces jugements font partie des éléments qui entrent dans son appréciation personnelle en tant qu'observateur, mais ce ne sont pas les seuls, en sorte qu'il peut affirmer sans mentir que sa décision lui déplaît, mais les ordres sont les ordres et, que voulez-vous, ce n'est pas moi qui fais les règlements.

La deuxième distinction part de la remarque que l'appréciation de "complexité" portée sur une situation renvoie à des difficultés de natures bien différentes. Un problème peut être déclaré complexe parce qu'il comporte beaucoup de solutions et que les moyens sont limités pour les explorer toutes. Mais cette épithète est aussi employée pour caractériser

des problèmes qui n'offrent que peu de solutions (nommer Untel ou Untel à un poste-clé) mais où les points de vue sur le choix sont divers, antagonistes et puissants.

La seule considération d'un "profit" ou de la "fonction d'utilité" du décideur revient à confondre observateur et agent économique, et à négliger la complexité de sens pour ne garder que la complexité d'abondance. Avec ces restrictions, il est clair que moins le décideur a de temps, plus la décision est mauvaise à ses yeux.

En revanche, si l'on retient les distinctions précédentes, il apparaît que l'urgence peut être bénéfique, car si l'on peut admettre qu'en général elle nuit à la maîtrise de la complexité d'abondance (encore que l'urgence ait souvent pour effet de stimuler les recherches et les calculs), il est clair qu'elle peut souvent diminuer la complexité de sens: le manque de temps limite les possibilités de discussions et pousse à privilégier des enjeux simples, comme on le voit à la limite dans les cas d'union sacrée face à une catastrophe collective. Le cheminement des choix gouvernementaux tel que le décrit Ph. Roqueplo, peut alors s'analyser schématiquement comme un traitement de l'abondance grâce à la consultation méthodique des administrations compétentes, conclu par un traitement du sens au sommet.

Dans les entreprises, à présent, la bonne urgence se manifeste notamment de deux manières: comme moyen de concurrence au niveau global, comme moyen de protection au niveau des exécutants. Pour le montrer, imaginons un poste de travail parfaitement taylorisé, et introduisons des perturbations: pannes, changements de cadence, de produit ou de technique. Trois conséquences possibles: ou bien les performances se dégradent, ou bien l'opérateur se débrouille pour faire face sans dommage, ou bien un nouveau dispositif, technique ou organisationnel, apporte un remède permanent. On voit comment les changements rapides peuvent devenir un moyen de compétition, en créant l'urgence chez soi et chez les concurrents et en y faisant face mieux qu'eux. C'est manifestement le cas pour l'entreprise de P. Bonarelli.

La troisième issue, celle de la réponse programmée, est évidemment la plus désirable. C'est à cette catégorie que l'on peut assimiler les systèmes automatisés qui s'adaptent aux événements, les consignes méthodiques et l'entraînement auxquels on soumet par exemple les pilotes d'avion. A la limite, l'urgence disparaît si hommes et systèmes ont le temps de réagir à propos.

Mais il est à penser que c'est la deuxième issue, celle de la débrouillardise locale, qui prévaut le plus souvent dans l'industrie d'aujourd'hui, car il est rare que les perturbations s'y reproduisent avec une permanence suffisante pour permettre leur résolution systématique. Il en résulte que la bonne marche repose de plus en plus sur l'habileté et le dévouement des opérateurs. C'est notamment ce qu'ont montré V. Rigal et T. Weil à propos des pannes (22) et Y. Barraquand et P. Maruani à propos de la conduite des installations de haute technologie (23).

Par rapport à l'ouvrier taylorisé, l'opérateur voit alors s'accroître à la fois la complexité d'abondance et la complexité de sens de son poste. Sa "zone d'incertitude", au sens de la sociologie des organisations (23) s'agrandit. Selon sa qualification, son caractère, les réseaux de relations qu'il a pu nouer, il appréciera de manière variée cette nouvelle condition, mais on imagine et on observe d'ailleurs de nombreuses circonstances (cf. *I.-Θ. Moisdon* (21) où les urgences protègent son statut et allègent, à l'instar d'un ministre, les complexités de sens qu'il affronte.

Ces remarques invitent à une réflexion plus générale sur la place de l'urgence dans la gestion des organisations d'aujourd'hui, réflexion sur laquelle je voudrais conclure.

6. L'URGENCE AUJOURD'HUI

Bien que tout aille de plus en plus vite, il n'est pas certain, comme je l'ai dit au début, que l'urgence sévisse de nos jours avec une plus grande virulence que dans les époques antérieures. Autour du Roi-Soleil, la fiébrilité était sans doute analogue à celle qui règne

autour d'un chef d'État d'aujourd'hui, et on ne saurait dire si le téléphone et la télécopie ont atténué ou aggravé le phénomène. De même, dans la vie des affaires, s'il ne fait pas de doute que les innovations techniques et commerciales se succèdent à un rythme sans précédent, les moyens d'y faire face se multiplient à un rythme comparable.

Cela étant, les délais propres à l'esprit humain, délais d'apprentissage, de compréhension et de contrôle, n'ont pas beaucoup varié, et il en résulte des modifications profondes dans la gestion des entreprises. En particulier, nous venons de le voir, la vitesse des changements est devenue un moyen privilégié de concurrence, comme la vitesse de balle au tennis, et l'un des moyens de réussir en la matière est de déléguer le maximum de responsabilités à ceux qui sont confrontés aux faits élémentaires.

C'est tout l'opposé de l'organisation scientifique du travail selon Taylor pour laquelle la pensée et l'autorité sont en haut et l'action pratique en bas. L'heure est à la décentralisation, la souplesse et la convivialité. Les caractéristiques des individus, leurs aspirations et leurs affinités sont prises aujourd'hui en grande considération, et tout cela dessine les traits d'un nouvel humanisme qui n'est pas sans charme (cf. mon Essai sur l'urgence (24) : chapitre VI : "L'urgence et les personnes").

Toutefois, ces dynamiques républicques de camarades ne sont accessibles qu'à ceux qui disposent des talents requis. Les autres, qui s'accommodent souvent fort bien des tâches répétitives et des hiérarchies aujourd'hui vilipendées, ont de plus en plus de mal à trouver leur place. Pour reprendre la métaphore du tennis, l'écart entre bons et mauvais joueurs s'est creusé. Selon l'expression convenue, c'est l'économie à deux vitesses, économie cruelle aux plus lents.

Le rythme toujours plus trépidant de la vie des affaires n'est pas homogène; beaucoup d'organisations marchent encore au train de sénateur du siècle dernier ou de l'entre-deux-guerres. C'est le cas notamment des administrations publiques, dont la vie est régie par de pesants impératifs réglementaires. La cohabitation entre ces divers régimes de vitesse est malaisée et tourne, là aussi, au désavantage des plus lents: les hommes d'affaires voient leur prestige s'améliorer d'année en année, tandis que celui des fonctionnaires décline symétriquement. L'image de l'État se dégrade et la gestion des intérêts à long terme dont il est le garant en souffre.

Cela étant, rien ne dit que le monde des affaires soit à l'abri de dérives analogues. S'il n'est pas certain que les responsables d'aujourd'hui sont plus surmenés que ceux de jadis, il y a une différence importante: au temps des innovations peu fréquentes, les mille problèmes qu'ils réglaient chaque jour changeaient peu de libellé, de sorte qu'ils s'instruisaient de leurs succès et de leurs erreurs, et des doctrines pouvaient servir durablement de fil conducteur à leurs choix. De nos jours, on n'ose plus guère parler de planification, encore un peu de choix stratégiques, mais sans grande conviction. Un pragmatisme au jour le jour, excusé par l'urgence, risque de nuire aux réflexions sur le moyen et le long terme.

Les urgences d'aujourd'hui sont donc plus dangereuses que celles d'hier, conclusion qui désigne une urgence particulière: celle de réfléchir à ce phénomène. Les recherches, dans ce domaine, se heurtent aux difficultés que connaissent bien les chercheurs en gestion, à savoir allier une implication suffisante dans l'action pour observer les faits à un détachement méthodologique suffisant pour les analyser objectivement, difficultés aggravées, comme je l'ai noté au début, par la nature même de l'urgence. Mais il faut au préalable que l'urgence soit considérée comme un objet de recherche acceptable, un aspect normal de toute gestion. C'est ce dernier objectif que le présent article a pour objet de servir.

REFERENCES

1. A. TOFFLER, 1971, *Le choc du futur*, Denoël.

2. H. MINTZBERG, 1984, *Le manager au quotidien*, Les éditions d'organisation.

3. J.L. DELPEUCH,A. LAUVERGEON, 1988, Sur les traces des dirigeants, Calmann-Lévy.

4. P.R. LAWRENCE & LW. LORSCH, 1973, *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'organisation.

5. H. MINTZBERG, 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation.

6. C. RIVELINE, 1983, "Pour une ethnographie des organisations", *Enseignement et Gestion*"

7. P. ROQUEPLO & M. MATHEU, 1986, "Cabinet ministériel", *Gérer et comprendre*, n°5 , décembre.

8. P. ROQUEPLO, 1990, "Regards sur la complexité du pouvoir", *Gérer et comprendre*, n° 19, juin.

9. P. BONARELLI, 1990, Rationalité et culture d'entreprise, thèse de doctorat en gestion de l'École polytechnique, mai.

10. M. BERRY, 1989, "La rationalité face à l'urgence", *Gérer et comprendre*, n° 17, décembre.

11. T. PETERS & R. WATERMAN, 1983, *Le prix de l'excellence*, Interéditions.

12. H. A. SIMON, 1982, Models of bounded rationality, Vol. 2, *"Behavioral Economies and Business Organizations"*, The MIT press.

13. H. A. SIMON, 1988, "Bounded rationality", in: *The New Palgrave Dictionary of Economies*, pp. 266-267.

14. M.D. COHEN, J.C. MARCH, J.P. OLSEN, 1972, "A Garbage can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, mars, pp. 1 à 25.

15. J.G. STIGLER, 1961, "The Economies of Information", *Journal of Political Economy*, n° 69.

16. C. RIVELINE, 1985, "Essai sur le dur et le mou", *La Jaune et la Rouge*, juin.

17. C. RIVELINE, 1990, *Cours d'évaluation des coûts*, Publication École des Mines.

18. G. Y. KERVERN, 1989, "Le coût de l'excellence", *Gérer et comprendre*, n° 17, décembre.

19. M. BERRY, J. C. MOISDON, C. RIVELINE, 1979, "Qu'est-ce que la recherche en gestion ?", *Revue Informatique et Gestion*, septembre-octobre.

20. D. FIXARI,F. PALLEZ, 1990, *Petit traité d'urgence*, Publication Ecole des Mines, octobre.

21. J. C. MOISDON, 1990, "Grands projets, organisation et urgence", Séminaire Vie des Affaires, Réunion du 7 décembre.

22. V. RIGAL & T. WEIL, 1986, "Les pannes dans l'industrie", *Gérer et comprendre*, n° 2-3-4, mars-septembre.

23. Y.BARRAQUAND & P. MARUANI, 1987, "Mourir à petit feu de la modernisation", *Gérer et comprendre* n° 8, septembre.

24. C. RIVELINE, 1990, *Essai sur l'urgence*, publication École des Mines de Paris, septembre.

RAPPORT

I. Françoise CHARBIT

Pour réagir à l'article et à l'exposé de Mr Riveline, je vais m'appuyer sur une situation d'urgence particulière. que j'ai pu observer pendant ma thèse et à laquelle j'ai participé. Je trouve intéressant. étant donné le manque de matériel d'observation auquel vous faites allusion, de tester en quelque sorte le thème de l'urgence sur un cas concret, et de dégager, sur ce cas, les bienfaits et les méfaits de l'urgence. L'exercice me permettra ensuite de vous poser quelques questions.

L'histoire que je vais raconter se passe dans une unité d'une trentaine de personnes, qui appartient à un grand groupe français du secteur de l'électronique. Cette unité met en oeuvre ce qu'on a coutume d'appeler des hautes technologies et fabrique des composants optoélectroniques, utilisés à l'heure actuelle pour les transmissions sur fibres optiques.

Plusieurs caractéristiques sur le contexte industriel de cette unité méritent d'être précisées avant d'aller plus loin:

- la technologie est récente et les produits pas encore complètement au point;
- le procédé de fabrication n'est pas maîtrisé, au sens où on ne connaît pas toutes les relations causes-effets sur les transformations successives;
- les rendements en fabrication sont faibles (de l'ordre de quelques %) et surtout aléatoires;
- le contrôle sur les produits est essentiellement final;
- la complexité des technologies mises en oeuvre induit un morcellement fort des savoirs et savoir-faire. Ces compétences relèvent d'ailleurs souvent de l'expertise (un seul individu est spécialiste).

Malgré une forte incertitude technique, on vend ces produits parce qu'il existe une forte demande. Le marché est d'ailleurs très dynamique (les produits changent vite) et concurrentiel (la concurrence est japonaise, comme pour tous les composants).

Un jour, cette unité s'aperçoit qu'elle ne produit plus. En fait, elle fabrique bien des produits, mais aucun ne satisfait le contrôle en final: à la fin de la chaîne de transformation, il ne sort rien. Cela n'est pas si surprenant: comme on ne mesure pas tous les paramètres en cours de fabrication (parce qu'on ne les connaît pas ou parce qu'on ne sait pas comment les mesurer), ils peuvent très bien être modifiés par une dérive du process.

Ne plus produire est grave... Pour résoudre ce problème, il faut détecter l'endroit où le process a dérivé sans qu'on s'en aperçoive, et pour cela, il faut tester chaque étape: cela implique de mener des expériences systématiques sur chaque élément du procédé de fabrication.

Ici intervient l'urgence: si les agents de cette unité ne résolvent pas vite ce problème, l'unité ne tiendra pas ses engagements vis-à-vis des clients. Le directeur a d'ailleurs fixé une limite dans le temps: les ingénieurs ont environ 3 mois pour trouver la solution, au-delà de cette limite, l'unité ferme et avec elle l'usine de montage aval (en tout: 100 personnes).

La première conséquence de cette situation, c'est un changement radical des pratiques de gestion : on voit littéralement se métamorphoser l'organisation. Ceci est d'autant plus remarquable que changer d'organisation pour résoudre un problème technique est une nouveauté dans la culture "technique" des ingénieurs et techniciens de cette unité.

Ensuite, deux changements importants ont lieu:

- on a tout à coup une intense activité collective pour résoudre le problème dans le temps qui est imparti. Les ingénieurs et les spécialistes s'aperçoivent que la mise en commun des savoirs et le partage des compétences sont deux éléments clés du succès.
- le mode de gestion devient très différent: il reflète bien deux valeurs importantes des entreprises "excellentes" qui n'étaient pas du tout celles de l'unité, réactivité et flexibilité. Il y a un suivi en temps réel des actions techniques et des flux de matière. Le résultat est une amélioration tout à fait sensible des caractéristiques de fabrication (par exemple les durées de fabrication diminuent considérablement).

Finalement, la solution est trouvée et l'unité recommence, heureusement, à produire.

J'ai appelé cette situation une situation de crise, parce que toutes les références sur le "comment on fabrique" sont périmées, éliminées, et qu'on en cherche de nouvelles. Dans ce cadre, la dimension temporelle joue un grand rôle: de combien de temps dispose-t-on pour retrouver le savoir-faire perdu?

On voit bien sur ce cas les bienfaits de l'urgence:

C'est efficace: on a résolu le problème.

L'urgence a effectivement limité la complexité de sens: l'interprétation de la situation est identique pour tous, les logiques locales antagonistes s'amenuisent, les individus ne se confrontent pas mais se complètent.

Par contre, la complexité d'abondance n'a pas du tout été réduite (ce qui est en léger décalage avec votre article) : on n'a pas pris en compte moins de solutions, mais on s'est organisé pour y faire face.

Enfin, l'urgence a permis de déclencher une dynamique de changement très rapide, ce qui est, à mon avis, bénéfique.

Les bienfaits ne doivent toutefois pas faire oublier les méfaits :

- l'urgence met complètement à l'écart la réflexion à long terme;
- de plus, l'urgence impose un cadre de réflexion simpliste et extrêmement rigide.

Dans le cas que j'ai étudié, on voit que le processus de mise à l'épreuve sur la façon de fabriquer effectué par les ingénieurs est très riche. Il révèle une grande quantité d'informations, dans ce cadre, techniques, mais ces informations ne sont pas utiles à l'objectif simpliste qui a été fixé: retrouver un savoir-faire. Par conséquent, on les élimine, parce qu'on n'a pas le temps de s'y attarder et de les interpréter.

• enfin, un autre méfait de l'urgence, surtout dans un cas de mobilisation collective, est incarné par le stress, l'impact sur le bien-être moral des individus. Certains ingénieurs étaient profondément remis en cause dans leur métier, parfois déprimés, parce qu'ils ne comprenaient pas le problème auquel ils étaient confrontés et que le temps était compté pour comprendre et agir.

Il me reste à vous poser deux questions :

1. Si l'urgence n'a pas été prise en compte dans la gestion, est-ce que ça n'est pas aussi pour un problème de méthode? Les deux cas que vous prenez en exemple sont clairement liés à une intégration forte dans le milieu étudié. Les situations d'urgence ont ceci de particulier qu'elles nécessitent d'être observées en temps réel : tout récit par les acteurs qui les ont vécues induit obligatoirement une part de rationalisation a posteriori.

2. Est-ce qu'on ne peut pas, à la limite, gérer par l'urgence? En recréant des conditions artificielles d'urgence, ou en les exacerbant, on peut peut-être attendre de la part des individus impliqués des réactions forcément différentes et même souvent plus efficaces.

Réponse de Claude Riveline à Françoise Charbit

Je peux peut-être réagir vite, car je trouve votre témoignage extrêmement intéressant.

Vous avez cru percevoir une contradiction, et il n'y en a pas. Je n'ai jamais dit que la complexité d'abondance était réduite par l'urgence. J'ai dit qu'elle était mieux maîtrisée grâce à l'urgence. Vous avez cru lire cela dans mon papier. J'ai dû m'exprimer avec manque de clarté, parce que ce que j'ai cru dire, c'est que la complexité d'abondance n'est pas atteinte dans son contenu, mais que, tout simplement quand on est pressé, on travaille davantage et que par conséquent il y a un certain équilibre qui s'installe entre le manque de temps et la rapidité avec laquelle on

travaille sous l'effet de l'urgence. Mais vous avez tout à fait raison la complexité d'abondance n'est pas diminuée.

Il y a un problème de méthode: il faut une intégration forte dans les milieux étudiés. C'est absolument vrai. et encore beaucoup PLUS vrai que dans toutes les autres recherches en gestion. Il faut être là quand ça se passe, parce que, après l'événement, les gens racontent toute sorte de contes de fées. Sur les horreurs qu'ils ont dû affronter, sur leurs mérites face à ces périls. et sur la rare intelligence des décisions qu'ils ont adoptées. C'est bien évident. C'est toujours apocryphe, la gestion, alors en cas d'urgence, ça atteint véritablement des sommets.

À cet égard, d'ailleurs, les chercheurs en gestion devraient s'intéresser davantage à l'art de la guerre. Je dois dire que j'ai été absolument bouleversé par la lecture de *La guerre* de Clausewitz. Avant de lire ce truc-là j'imaginais que j'allais trouver un manuel prussien de discipline. eh bien pas du tout, c'est un livre fascinant, parce que Clausewitz dit qu'un général ne voit rien, ne comprend rien, ne sait pas, est continuellement, soit dans un insupportable ennui où il ne se passe rien, soit dans une urgence infernale où il se passe quelque chose. Et quand il se passe quelque chose, il ne sait pas ce qui se passe! Donc il se débrouille. C'est tout à fait remarquable. On devrait relire ces choses-là, parce que, après tout, c'est l'activité organisée la plus anciennement étudiée qui soit, la guerre! A la limite, gérée par l'urgence. On en a parlé, au dernier séminaire Vie des Affaires '.

C'est pas facile de faire croire à ses collaborateurs qu'il y a urgence, quand on ne peut pas leur en donner des preuves. A cet égard, la taille d'une entreprise joue un rôle très important. Dans une entité suffisamment petite pour que tout le monde soit à l'extérieur, ce n'est pas la peine de raconter des crasses. Leur dire "le client nous lâche si...", il faut que ce soit vrai. Ou crédible, au moins. En revanche, dans les mammoths institutionnels, l'urgence peut être un construit social. Les gens ont des notions un peu vagues sur ce qui se passe à côté d'eux, dans d'autres enceintes, et un manager habile peut se débrouiller pour faire croire à tout le monde qu'il y a une urgence commune, sans que les gens puissent bien vérifier. C'est d'ailleurs extrêmement fréquent dans l'administration, où on affiche des derniers délais: "si vous n'avez pas rempli l'état machin avant telle date, vous n'aurez pas un rond sur le prochain budget". Et chacun s'est pris une marge copieuse pour pouvoir faire face à d'autres imprévus. Donc, en effet, c'est un puissant moyen de gestion. Voilà ce que m'inspire votre intervention.

V. LA FORMULATION DES PROBLEMES STRATEGIQUES

Hervé LAROCHE

Ecole Supérieure de Commerce de Paris

Rapporteurs :
Marie-José AVENIER, GRASCE
Erhard FRIEDBERG, CSO

Séance du 10 Janvier 1991

"(...) nous devrions regarder de plus près comment les managers créent eux-mêmes les problèmes et les opportunités qui se présentent à eux, et portent ainsi la responsabilité de ce à quoi ils sont confrontés (...)." (WEICK, 1983, p.242)

Les problèmes dans les organisations ont donné lieu à bien peu de recherches spécifiques. Bien plus, à de rares exceptions près, les recherches qui auraient pu s'y intéresser, comme les recherches sur les processus de décision, n'en ont fait qu'un élément très marginal de leur problématique. Ce papier s'intéresse plus spécifiquement à la formulation des problèmes stratégiques. Il explore les processus par lesquels les organisations détectent, reconnaissent, construisent, se posent leurs problèmes stratégiques - et tout aussi bien les processus par lesquels elles ignorent, refusent, oublient leurs problèmes stratégiques.

Un bref aperçu des perspectives théoriques sur la décision et les problèmes stratégiques permettra de préciser notre problématique. On exposera ensuite les résultats d'une recherche conduite dans une entreprise sur une période d'environ dix-huit mois. On fera le récit de deux des problèmes stratégiques qu'on a trouvés dans cette entreprise durant cette période. Puis on proposera un cadre d'analyse, un ensemble de concepts qui rendent compte de ces processus de formulation des problèmes stratégiques. On avancera enfin quelques hypothèses sur l'importance de ces processus dans la formation des stratégies¹¹.

1. PERSPECTIVES SUR LA DECISION ET LES PROBLEMES STRATEGIQUES.

Les approches "classiques" de la décision ne s'intéressent aux problèmes que pour se demander soit comment les résoudre, soit comment ils ont été résolus. Une première perspective, intrinsèquement prescriptive et rationalisatrice, adopte le point de vue du "décideur". Celui-ci est confronté à un problème qu'il s'agit de résoudre: il faut le faire disparaître en lui associant une solution. La méthode rationnelle est généralement proposée comme guide pour cette opération. Dans cette perspective, les problèmes sont des ensembles de stimuli décodés, de faits collectés dans l'environnement, rapportés à des objectifs, des normes, des contraintes. Les problèmes donnent lieu à des diagnostics, qui en établissent la nature exacte. La formulation du problème est la phase initiale du processus de décision. C'est essentiellement une phase de collecte et de traitement de l'information. Le bon dirigeant est censé se livrer spontanément à une activité de recherche de problèmes. Il peut être aidé en cela par des systèmes d'information, de planification, etc. Dans le domaine stratégique, "l'école du design" de HARVARD représente bien cette perspective. Elle est aujourd'hui perpétuée par nombre des outils et démarches de la stratégie, tels qu'ils sont présentés dans les manuels.

Cette approche de la décision a été abondamment critiquée. De nombreux travaux empiriques ont été réalisés, et des théories ont été construites, pour proposer des descriptions plus réalistes des processus de décision dans les organisations. Une seconde perspective s'en dégage, qui met en avant, pour l'essentiel, des processus organisationnels et politiques (ALLISON, 1971), ou "politico-comportementaux" (QUINN, 1980). Parmi les travaux représentatifs de cette seconde perspective, citons LINDBLOM (1959), CYERT & MARCH (1963), CARTER (1971), MINTZBERG, RAISINGHANI, & THEORET (1976), HICKSON & alii (1986).

Que deviennent les problèmes dans cette seconde perspective? Ils disparaissent souvent dans l'origine parfois obscure du processus. Les problèmes se trouvent souvent réduits à

de simples "stimuli" dans les conceptions behavioristes de la décision, ou bien à des "demandes" dans les conceptions politiques.

Notons cependant les contributions spécifiques de POUNDS (1969) et de LYLES (1981). POUNDS constate que les problèmes naissent principalement de deux sources: les demandes adressées aux managers, et l'expérience des managers (les comparaisons que font les managers entre la situation existante et les situations passées). Il souligne le faible rôle des systèmes de planification, et de manière générale, déplore le simplisme des démarches de recherche des problèmes.

Plus récemment, LYLES (1981) a proposé un modèle de la "formulation des problèmes stratégiques" à partir d'une étude empirique de trente-trois cas. Il s'agit essentiellement d'un processus politique qui implique les acteurs dans un certain nombre de cycles de prise de conscience, de collecte d'information, et de confrontation, jusqu'à une résolution qui marque le début de la phase de recherche de solutions.

Les travaux de cette seconde perspective affirment que les processus de décision s'écartent du modèle rationnel, qu'ils ont un impact sur la substance des choix, et que leur maîtrise est difficile. En cela, ils s'opposent à la première perspective. Mais les deux perspectives sont inspirées par la même conception fondamentale de la décision dans les organisations. Elles considèrent le fonctionnement de l'organisation comme la juxtaposition et la succession d'activités de décision, orientées vers la production de choix, vers l'attribution de solutions à des problèmes; les activités des acteurs sont vues comme des "contributions" à la formation des choix.

Cette vision est à son tour dénoncée par certains auteurs (MARCH, 1981, 1988 ; SFEZ, 1981 ; STARBUCK, 1983). Le fameux "modèle de la poubelle" (COHEN, MARCH & OLSEN, 1972) donne par exemple une vision éclatée des processus de décision: les choix adviennent bien plus qu'ils ne sont construits.

Une troisième perspective peut alors être identifiée sous l'étiquette "la décision comme action". Elle revendique ou au moins admet que l'action dans les organisations déborde largement le cadre des activités décisionnelles. Les processus sont susceptibles d'échapper largement aux acteurs, dans la mesure où les acteurs ne conçoivent pas nécessairement leur action dans le cadre de processus de décision et en fonction du résultat attendu de ce processus.

Ces débats sur la décision ont rapidement atteint le champ de la formation des stratégies. Dans une controverse les opposant à PETTIGREW et à BUTLER, MINTZBERG & WATERS soutiennent que la formation des stratégies ne peut être interprétée en termes de décisions, dans la mesure où les actions sont au moins partiellement indépendantes des décisions (MINTZBERG & WATERS, PETTIGREW, BUTLER, 1990). Ce n'est que dans le contexte particulier des organisations de type "bureaucratie mécaniste" (MINTZBERG, 1979) que les décisions sont vraiment repérables, et conduisent l'action.

Dans le domaine stratégique, on constate que nombre d'auteurs acceptent une perspective de type "action", mais de manière moins drastique que MARCH ou STARBUCK. Citons les travaux de HUFF (1982), DONALDSON & LORSCH (1983), HALL (1984), PRAHALAD & BETTIS (1986), ou JOHNSON (1987 et 1988). Derrière la diversité des cadres théoriques, des concepts utilisés, des méthodologies, ces auteurs semblent partager deux idées maîtresses:

1. dans toute organisation, une structure cognitive centrale-, relativement stable, génère des processus d'action stratégique convergents ; cette structure cognitive garantit à l'organisation une forte stabilité, tout en lui permettant une certaine capacité d'adaptation ou au moins un certain degré de changement ;

¹¹ Ce papier est un résumé d'une recherche disponible sous la référence suivante: Hervé LAROCHE, La formulation des problèmes stratégiques: agenda stratégique et identité de l'entreprise, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, HEC, 1991.

¹² Les dénominations varient : croyances, cadre stratégique, logique dominante, cartes causales, paradigme...

2. lorsque cette structure cognitive est remise en cause, un changement profond et brutal se produit; à d'assez longues périodes de stabilité relative succèdent donc des périodes de bouleversement, brèves mais intenses.

Dès lors, le comportement "normal" des organisations est un développement incrémental. Les actions stratégiques s'ajoutent aux actions stratégiques précédentes, à l'ensemble plus ou moins bien consolidé des actions stratégiques passées. L'organisation est dotée d'une dynamique constante, d'un élan ("momentum", MILLER & FRIESEN, 1980), dont le moteur est cette structure cognitive centrale et relativement stable, qui inspire les actions stratégiques.

Cependant, la dynamique induite par la structure cognitive n'est pas nécessairement en phase avec l'environnement. Cela dépend en fait de la "qualité" de la structure cognitive centrale. Elle peut pêcher par sursimplification, par imprécision, par superstition, ou par désuétude. Il est donc probable que se produisent des ratés ou des actions inadéquates. L'accumulation des difficultés, la répétition des échecs, ou l'apparition d'un problème grave (catégorisé comme "crise") provoquent la remise en question de la structure cognitive centrale, qui implique la remise en cause de ceux qui la portent et la mettent en oeuvre. Cela peut amener une redistribution du pouvoir, un changement des dirigeants et, corrélativement, un changement drastique de nombre de variables organisationnelles. C'est, selon l'expression de J.P. NIOCHE, le "grand jeu", par lequel se redéfinissent la nature du jeu stratégique, la règle du jeu interne et externe, et la liste des joueurs (ANASTASSOPOULOS, BLANC, NIOCHE ET RAMANANTSOA, 1985).

En plaçant les processus cognitifs au centre de sa problématique, cette troisième perspective fait un lien direct entre l'analyse des processus et les approches des organisations en terme de culture ou d'identité, approches plus statiques par nature. La structure cognitive centrale est en effet un élément de la culture ou de l'identité d'une organisation¹³. On peut rapprocher cette vision de l'organisation de la notion d'identité développée par LARÇON & REITTER (1979) (voir aussi REITTER & RAMANANTSOA (1985), et STRATEGOR (1988)), qui met en relation des productions symboliques (structure sociale informelle, histoire, mythes, etc) et un imaginaire organisationnel avec un ensemble de facteurs politiques et structurels.

L'élargissement de la décision stratégique à l'action stratégique modifie considérablement le rôle supposé des problèmes stratégiques. Ceux-ci ne sont plus comme dans la première perspective, des stimuli décodés de l'environnement, des faits collectés et analysés en regard de normes ou d'objectifs à atteindre, et donnant lieu à un diagnostic qui enclenchera un processus séquentiel de résolution, se terminant par l'adoption d'une solution qui éteint le problème. Ce ne sont plus seulement, comme dans la seconde perspective, les sources plus ou moins obscures d'une activité bureaucratique ou politique également orientée vers leur extinction. La troisième perspective redonne aux problèmes une place de choix dans l'organisation, mais une place différente. Les problèmes deviennent intéressants en eux-mêmes, non plus en raison de leur future résolution, c'est-à-dire de leur extinction.

Cette perspective a-t-elle généré des travaux portant spécifiquement sur les problèmes stratégiques et leur formulation ? La contribution la plus marquante est celle de Jane DUTTON (1988)¹⁴. DUTTON emprunte à la Science Politique le concept d'agenda¹⁵ et développe un modèle reposant sur la conjonction de processus politiques et de processus cognitifs. Les acteurs poussent certaines "questions" ou "controverses" ("issues") sur

l'agenda. Mais ces questions s'imposent elles-mêmes à l'attention des acteurs, avec plus ou moins de force selon leurs caractéristiques propres (notamment par rapport à la stratégie suivie par l'organisation). La culture de l'organisation est un élément de contexte, qui influence l'éventail des questions stratégiques envisageables par l'organisation.

Le modèle de DUTTON n'a cependant pas été validé empiriquement. L'étude en profondeur, dans une organisation, de ces processus de formulation des problèmes stratégiques et de construction de l'agenda, va nous permettre de constater la complexité de ces phénomènes, et en même temps, de prendre la mesure de leur richesse. Elle nous conduira à proposer un cadre d'analyse qui, bien que reprenant la notion d'agenda, s'écarte sensiblement du modèle de la Science Politique et de ses dérivés.

2. L'ETUDE EMPIRIQUE.

2.1. METHODOLOGIE

L'étude s'est déroulée dans une entreprise du secteur parapétrolier, qu'on appellera la CSP. Le coeur de la démarche a consisté à interviewer régulièrement (tous les quatre mois à peu près) les dirigeants de cette entreprise (soit six personnes). La question de départ était généralement : "quels sont selon vous les problèmes qui concernent actuellement la CSP ?". Une seconde question était : "quels sont les problèmes qui vous concernent, vous-même, actuellement ?"

Chacune des phases d'interviews a donc produit une série datée de "photos" de l'agenda décisionnel et des problèmes, prises selon les points de vue différents des participants. Quatre séries ont été réalisées, permettant d'observer les mouvements sur l'agenda décisionnel et les évolutions de la construction des problèmes, un peu à la manière d'une étude stroboscopique du mouvement. L'ensemble des données recueillies a ainsi une dimension synchronique et une dimension diachronique.

En fait, les interviews couvraient également les périodes écoulées entre deux phases successives, de manière à ne pas laisser échapper des "événements" ponctuels survenus sur l'agenda. Il s'agissait donc parfois plus d'un "léger différé" que d'un réel "direct". Les problèmes ayant des rythmes d'évolution très différents, on a donc eu des reconstitutions rétrospectives (mais intervenant dans un délai bref), et également des recueils de données "à chaud".

La méthodologie employée ici découle d'une stratégie de recherche visant à s'accommoder de la complexité, et non à la réduire. En cela elle est similaire à celle définie par MINTZBERG (1979) ou suivie par JOHNSON (1987). Cette stratégie comporte des limites, découlant de ce choix initial.

La première limite provient de la focalisation sur une seule organisation. Il est évident que cette organisation n'est en rien représentative de quoi que ce soit. Il est même clair, au contraire, qu'elle constitue par de très nombreux aspects une exception, un cas limite, une bizarrerie. Ce caractère exceptionnel de l'organisation n'a pas été ignoré ou minimisé, au contraire : on a cherché à s'en servir, pour observer des phénomènes qui, du fait de ce caractère spécial, apparaissent en pleine lumière, alors qu'ils jouent probablement un rôle plus discret, donc plus obscur, dans d'autres cas.

Une deuxième limitation est le pendant temporel de la première : nous avons étudié un processus particulièrement dépendant du moment et du flux temporel. La période de l'étude a été choisie de manière arbitraire. Rien n'indique qu'elle soit représentative de ce qui se passe en général dans cette organisation, pour autant que cette idée de situation "normale" ait un sens lorsqu'on s'intéresse aux problèmes stratégiques. On pense plutôt que certains problèmes peuvent s'inscrire dans (et en même temps produire) la continuité stratégique, tandis que d'autres vont signaler (et pousser à) la "révolution". En l'occurrence, c'est l'hypothèse que l'on est tenté de faire sur la situation de l'organisation

¹³ Cela est explicite chez certains auteurs, et notamment chez JOHNSON (1987),

¹⁴ Voir également : DUTTON, FAHEY, & NARAYANAN (1983); DUTTON (1986); DUTTON & DUNCAN (1987a et 1987b); DUTTON & JACKSON (1987); JACKSON & DUTTON (1988).

¹⁵ On trouve dans PADIOLEAU (1982) une synthèse de la littérature sur l'agenda politique ainsi qu'une utilisation du concept dans le domaine public français. L'agenda politique est défini par PADIOLEAU comme "l'ensemble des problèmes perçus comme appelant un débat public, voire l'intervention des autorités politiques légitimes". Pour une recherche de grande ampleur sur l'agenda politique, voir KINGDON (1984)

étudiée. La même attitude que ci-dessus a donc prévalu: on a cherché à exploiter les caractères spécifiques du moment de l'étude, plutôt que de les relativiser.

Une troisième limitation provient du caractère qualitatif et interprétatif de la méthodologie, qui repose largement sur les capacités propres de l'observateur. Il faut noter en outre qu'il s'agit d'une entreprise qui présente une très nette phobie de l'écrit (immédiatement assimilé à la plus vile bureaucratie). Les interviews constituent donc l'essentiel du matériau recueilli.

2.2. L'ORGANISATION ETUDIEE

La COMPAGNIE DE SERVICES PARAPETROLIERS (CSP)¹⁶ est une entreprise comptant environ 3.500 personnes et réalisant un chiffre d'affaires d'environ 2,5 Milliards de Francs. Elle a été fondée il y a une soixantaine d'années. Son siège est situé en région parisienne.

L'essentiel de son activité (7.5% du C.A.) consiste en la réalisation d'études destinées pour une très large proportion à l'exploration pétrolière. Ces études aident à localiser et évaluer les réserves en hydrocarbures de zones terrestres ou maritimes. Depuis une quinzaine d'années, la CSP a également développé une activité industrielle: elle conçoit et fabrique les matériels très spécifiques nécessaires pour la réalisation de ces études; la vente de ces matériels représente environ 25% du C.A.

* technologie. Les études que réalise la CSP utilisent un ensemble de technologies particulières, qui sont des applications d'un domaine des sciences de la Terre. Cependant, l'une de ces technologies est largement dominante, les autres répondant à des besoins spécifiques ou intervenant en complément. La technologie principale est utilisée sur terre comme sur mer. Sur mer, elle nécessite des navires spécialement équipés.

La réalisation des études comprend deux phases: 1) le recueil des données, sous forme d'un très grand nombre de mesures faites directement sur le terrain exploré; cette phase nécessite des matériels spécialisés et, sur terre, une main d'oeuvre assez nombreuse (de l'ordre de la centaine de personnes, dont beaucoup sont des manoeuvres recrutés localement); 2) le traitement de ces données, c'est-à-dire leur mise sous forme de documents directement interprétables par les spécialistes de l'exploration pétrolière (cartes, graphiques...); cette phase nécessite aujourd'hui l'emploi de moyens informatiques extrêmement puissants (supercalculateurs). Une troisième prestation peut être fournie: l'interprétation des données. Mais elle est marginale, n'étant réclamée que par des utilisateurs occasionnels ou inexpérimentés.

* marché. Il ya environ un millier de clients potentiels, mais en pratique, le marché est dominé par quelques gros clients, puisque les acheteurs d'études sont principalement les compagnies pétrolières, et au premier rang les "majors": EXXON, BP, SHELL, MOBIL, etc, ainsi que les compagnies françaises: ELF et TOTAL. Le marché est mondial: il se confond avec les zones géographiques dans lesquelles on fait de l'exploration pétrolière. La CSP est présente presque partout dans le monde, avec toutefois une implantation particulièrement forte en Europe et en Afrique.

* concurrence. La CSP est la seule grande entreprise française de son secteur. Ses deux concurrents principaux sont nord-américains et, comme elle, occupent chacun environ 20% du marché. Au sein de ce groupe stratégique dominant, il existe des différences en termes d'avantages concurrentiels (selon les zones géographiques, les techniques, etc.), mais ces différences ne sont pas considérables. Les autres concurrents (une cinquantaine) sont sensiblement plus petits, et sont souvent spécialisés géographiquement.

* personnel. La CSP compte une importante proportion de cadres: un millier environ sur 3500 personnes employées. Un tiers environ du personnel est "prospecteur", c'est-à-dire

affecté à la réalisation des études sur le terrain, le plus souvent à l'étranger. Pour les "missions", la CSP utilise temporairement de la main d'oeuvre locale peu qualifiée.

* actionnariat. La CSP a pour actionnaires principaux, à parts égales, les deux grandes compagnies pétrolières françaises. Depuis quelques années, elle est cotée en Bourse.

* structure. La CSP est organisée en quatre grandes Directions; deux opérationnelles: Exploitation (Services Parapétroliers) et Exploitation (Matériels et Ingénierie); et deux fonctionnelles: Innovation, Recherche & Industrialisation, et Administration et Développement. Chacune a à sa tête un Directeur Général Adjoint.

La Direction des Services regroupe tous les moyens nécessaires pour assurer la vente et la réalisation des études. La Direction du Matériel est constituée de filiales qui conçoivent, fabriquent et commercialisent des matériels électroniques et électromécaniques décrits plus haut. Les filiales sont implantées en province.

* dirigeants. La Direction Générale est en principe constituée de cinq personnes, le PDG et les quatre Directeurs Généraux Adjointes qui sont à la tête des quatre grandes Directions. En fait, le Comité de Direction Générale comprend également le Directeur Financier (en principe sous l'autorité du DGA, Administration; mais en pratique rattaché directement au PDG). Quatre de ces dirigeants sont polytechniciens, le PDG appartenant en outre au Corps des Mines. Tous ces dirigeants ont fait l'essentiel de leur carrière à la CSP, et ont environ 60 ans. Le DGA, Services, est un ingénieur. Le Directeur Financier est un diplômé d'école de commerce. Ces deux derniers dirigeants sont plus jeunes (environ 45 ans).

3. LE PROBLEME "GESTION DU PERSONNEL".

Le problème "gestion du personnel", paradoxalement, est un problème qui n'existe pas, en ce sens qu'il n'est pas reconnu par l'organisation dans son ensemble. Le problème n'est mentionné comme tel que par un seul des dirigeants: M. FINANCEI¹⁷. Les autres dirigeants n'en font pas état spontanément, et lorsque la question leur est posée, ils nient l'existence d'un problème global et de grande ampleur, et développent quelques points mineurs, quelques formulations très partielles, en minimisant l'importance. Pour l'observateur, cependant, la somme de ces points mineurs et de ces formulations partielles fait un total impressionnant, et les liens nombreux entre ces aspects avancés par les uns et les autres permettent de distinguer un problème d'ensemble. En effet, la liste des formulations partielles des dirigeants porte sur:

- le risque de manque de dirigeants et cadres supérieurs pour mener les opérations de développement envisagées,
- le futur renouvellement des DGA,
- le manque de préparation et de formation pour le haut encadrement,
- le manque de cadres à potentiel pour prendre des responsabilités de gestion à la Direction de la Recherche,
- le manque de cadres confirmés prêts à prendre des responsabilités opérationnelles dans les Services,
- des "tensions" liées au manque de personnel formé pour les opérations des Services,
- une menace à terme pour la culture CSP, liée aux difficultés d'intégration des futurs jeunes opérationnels dans le groupe des anciens prospecteurs,
- le manque de perspectives de carrière et la démotivation des ingénieurs des services,
- l'écrasement de la pyramide des salaires, décourageant pour les cadres,
- l'insuffisance de la société-mère en personnel compétent en finance et en administration,
- l'insuffisance des salaires pour les jeunes cadres fonctionnels,
- le risque d'hémorragie de jeunes cadres fonctionnels.

¹⁶ Il s'agit d'un nom d'emprunt,

¹⁷ On dénomme ainsi le Directeur Financier. De même, le PDG sera M, PRESIDENT, et les autres DGA porteront le nom de leur service,

On voit que les principales variables de la gestion des ressources humaines sont concernées, et que les problèmes ne concernent pas des catégories "marginales" du personnel. Il est clair également que dans une entreprise de ce type (services nécessitant un personnel hautement qualifié), les problèmes de personnel ont potentiellement un fort impact stratégique.

Le problème "gestion du personnel" pourrait apparaître simplement comme un problème "en formation" : les individus en prendraient progressivement conscience, développeraient séparément des interprétations locales, en fonction de ce que leur position leur permet de constater comme symptômes, de soupçonner comme causes, et d'élaborer comme actions. Dans cette optique, M. FINANCE serait simplement en avance sur les autres, et le problème devrait être reconnu lorsque les consciences individuelles y seront suffisamment sensibilisées.

S'il est clair que les différents dirigeants donnent du problème une formulation avant tout locale, il est tout aussi clair que le problème "gestion du personnel" n'est pas simplement un problème "en formation". Plus exactement, il semble que le processus de formulation soit bloqué à un stade assez peu avancé, interdisant au problème une reconnaissance réelle, un accès à l'agenda stratégique.

Cette hypothèse est justifiée par le fait que le degré d'élaboration, de "cristallisation" de la formulation du problème, n'a pas évolué sensiblement tout au long de la période étudiée, tout de même assez longue; et cela, alors même que se sont présentées des occasions pour que les formulations locales se rencontrent. Le problème a en effet eu une "chance" très nette d'accéder à l'agenda stratégique, une première fois, avec l'annonce des démissions simultanées, pour des motifs de carrière, de deux cadres des services fonctionnels dépendant de M. FINANCE. Dans bien des entreprises, cela ne serait qu'un fait ordinaire, compte tenu du profil des cadres en questions (juriste et fiscaliste de bon niveau et d'âge moyen). A la CSP, la démission de deux cadres est un événement exceptionnel par sa rareté. C'est en effet traditionnellement une entreprise où l'on fait toute sa carrière. Les démissions constituaient donc un événement susceptible d'être interprété comme "significatif", et de donner lieu, par exemple, à une discussion au sein de la DG. A travers cette discussion, les différentes formulations partielles auraient pu être exposées, être liées les unes aux autres pour former un problème "gestion du personnel" en voie de reconnaissance.

En fait, l'événement, s'il a bien été ressenti comme tel, n'a donné lieu à rien de tout cela. Seul M. FINANCE en fait un symptôme grave d'un problème plus vaste. Les interprétations des autres dirigeants convergent étonnamment: 1) ils connaissent tous bien le contexte de ces démissions; 2) ils en minimisent tous la portée (c'est local, c'est de la vie courante) ; 3) ils formulent tous des réassurances ("le moral est bon"). Le problème n'a pas été évoqué en Comité de Direction Générale, sinon pour envisager le remplacement des partants.

La deuxième opportunité de ce type sera, à la fin de la période d'observation, le départ de M. FINANCE lui-même, qui suit quelques mois plus tard l'exemple de ses subordonnés. Le départ d'un dirigeant est un événement encore plus exceptionnel que le précédent. Les conséquences directes pour une entreprise de cette taille sont importantes. Pourtant, le même schéma d'interprétation sera reproduit, et la même absence d'effets généralisants sera constatée.

Intéressons-nous à M. FINANCE: il est le seul membre de l'équipe dirigeante à mentionner un "méchant problème de gestion du personnel" ; il représente donc lui-même une des forces qui auraient pu faire accéder le problème à l'agenda stratégique. En effet, M. FINANCE fait plus que mentionner le problème: il le dénonce avec vigueur, et se désole qu'il ne soit pas reconnu au sein de la DG. M. FINANCE identifie un ensemble complet de symptômes du problème, avance des causes, propose des actions. Il apparaît comme un "porteur" du problème, qu'il va chercher, sans succès, à faire accéder à l'agenda stratégique. Sa stratégie, cependant, sera peu efficace, ainsi qu'il le reconnaîtra lui-même, pour plusieurs raisons:

1. du fait de l'urgence des problèmes dans ses propres services (démissions), il apparaît comme défenseur de son propre domaine (les fonctionnels) plus que comme porteur d'un problème concernant toute l'entreprise;

2. parce qu'il redoute de ne pas être écouté du PDG avec lequel il a des rapports difficiles, il oriente son action essentiellement vers le DGA, Administration, surestimant largement le degré d'ouverture de celui-ci; il ne cherche pas à mobiliser directement les autres dirigeants (par répugnance envers ce type de comportement, selon lui) ;

3. au sein de la DG, il dispose d'un faible statut formel (il n'est pas membre de droit), et informel (il est jeune, pas polytechnicien, même pas ingénieur) ; globalement, il dispose de peu de ressources pour promouvoir problème "gestion du personnel" ;

4. son approche frontale est incompatible avec les modes habituels de fonctionnement de la CSP.

Ce dernier point méritera un développement ultérieur. Précisons pour l'instant que la stratégie de M. FINANCE sur le problème "gestion du personnel" est frontale en ce sens qu'il souhaite un traitement officiel et global du problème. Il estime que le problème devrait être posé et débattu au sein de la DG. Une des solutions qu'il avance serait de recruter un Directeur des Ressources Humaines, un "expert" qui mettrait en place une politique, des systèmes, des procédures, toutes choses ignorées de la CSP dans ce domaine. Sa manière d'aborder le problème est assez nettement rationnelle, voire rationaliste.

Au final, le problème ne sera jamais abordé comme M. FINANCE le souhaitait. Il ne sera jamais inscrit sur l'agenda stratégique, et les seules actions menées seront des mesures ponctuelles, pilotées discrètement par le DGA, Administration.

La non-reconnaissance du problème "gestion du personnel" révèle donc bien plus qu'une simple phase d'"éveil". Si ce problème ne trouve pas de formulation générale ni d'accès à l'agenda stratégique, s'il reste, indéfiniment, semble-t-il, dans une phase de latence, c'est qu'il ne peut être reconnu par les dirigeants. L'analyse des discours tenus par les dirigeants (à l'exception de M. FINANCE) lorsqu'ils exposent leurs formulations partielles du problème montre qu'une grande partie de leur pensée est orientée non pas vers la recherche d'actions envisageables, mais au contraire vers la discréditation de solutions possibles. On pourrait reprendre la liste ci-dessus et mettre en regard le refus exprimé par les dirigeants des types de solutions "naturelles". Est ainsi discrédité d'emblée, par exemple, le recours à la formation externe (le PDG explique ainsi que la comptabilité de CSP est trop particulière pour qu'une formation externe apporte quoi que ce soit à qui que ce soit). Les solutions traditionnelles sont souvent avancées comme seules concevables, bien qu'elles ne semblent plus suffisantes. Par exemple, au recrutement de cadres expérimentés qui pourraient devenir les cadres supérieurs et dirigeants dont manque cruellement la CSP, on oppose la solution traditionnelle : sélection précoce de jeunes embauchés.

A l'analyse, on s'aperçoit que c'est l'ensemble du système traditionnel de la CSP qui est remis en cause par ces formulations partielles. Une formulation globale amènerait à envisager des actions qui ne sont pas acceptables aux yeux des dirigeants de la CSP, parce qu'elles violeraient les règles traditionnelles de la CSP. Reconnaître le problème "gestion du personnel", ce serait introduire des questions vis-à-vis desquelles les dirigeants de CSP sont sans réponse. On va montrer que la source de ce refus est dans l'identité de CSP, telle qu'elle est vécue par ses dirigeants¹⁸. Par la nature de son identité, la CSP ne peut frontalement aborder le problème : ce serait toucher aux composantes fondamentales de son imaginaire et de sa culture, et par conséquent à son

¹⁸ L'étude suit le point de vue des dirigeants. Chaque fois que l'on mentionnera l'identité CSP, il s'agira de l'identité telle qu'elle est vécue, portée, par les dirigeants de CSP.

système de pouvoir. L'identité de CSP maintient ainsi un "couvercle" sur le problème "gestion du personnel".

En effet, parler de gestion des ressources humaines, c'est admettre l'hétérogénéité des membres de l'organisation. C'est reconnaître l'existence de catégories différentes, dotées de caractéristiques spécifiques, présentant des besoins spécifiques et également légitimes. C'est introduire la nécessité de traitements différenciés (entre catégories, entre individus), et donc installer une concurrence interne, pour les ressources, les statuts, les territoires, et finalement pour la domination.

Or la CSP a d'elle-même une image unifiée, pacifiée, presque fusionnelle. Cette image est organisée autour d'un centre identitaire traditionnel: les services. Cette activité est l'unique source de légitimité des hommes et des pratiques. Ce centre est prolongé dans l'ensemble de l'organisation par la présence d'anciens prospecteurs sédentarisés aux postes de responsabilités dans presque toutes les fonctions. Il n'y a donc pas, dans l'identité CSP, diverses catégories de personnel. Il y a les ingénieurs et techniciens des services (ou issus des services) et les autres.

L'enjeu du problème "gestion du personnel" est donc important: il s'agit de redéfinir la nature, l'étendue et les modalités de la domination des anciens prospecteurs, de redéfinir la distinction entre le centre et la périphérie, et des modalités de contrôle de la périphérie par le centre. Parler de gestion des ressources humaines, c'est notamment reconnaître l'irruption de catégories nouvelles, telles que les spécialistes fonctionnels (financiers, juristes, fiscalistes) ou les informaticiens, au sein d'une communauté d'ingénieurs de terrain ; c'est faire du métier de base de la CSP un métier comme un autre, parmi d'autres. C'est donc banaliser ce métier, et par là briser l'image d'unicité et d'originalité profonde que la CSP a d'elle-même.

Pour les ingénieurs, c'est l'image même de leur métier qui est touchée. Ainsi, une approche en terme de "gestion du personnel" aboutirait nécessairement à mettre à jour, expliciter et par là remettre en question les critères d'excellence dans le métier. La CSP traditionnelle n'explique pas ou peu ces critères. Ils sont contenus dans une épreuve initiatique, qui est le passage sur le "terrain" (comme prospecteurs, réalisant les études dans les déserts, les montagnes, les jungles, les océans...) en tout début de carrière. Ils sont résumés dans un "esprit pros"¹⁹, acquis sur le "terrain", qui est fait de débrouillardise et de camaraderie virile, et qui perdure bien au-delà des missions, véritable code des comportements légitimes. Ils sont sanctionnés par une lente accession aux responsabilités. Cela ne peut surprendre, au regard de la nature de ces critères: le dévouement, la disponibilité, la confiance qu'on vous fait, touchent à des qualités qu'on peut difficilement évaluer sur une fiche par une note de 1 à 5.

Par bien des aspects, la CSP se rapproche des "clans" décrit par OUCRI (1980) : les carrières à vie, la socialisation intense par le "terrain", la solidarité interne, la confiance personnelle, etc. De manière un peu simplificatrice, on pourrait dire qu'un clan ne gère pas ses hommes : il les aime. L'idée même de gestion des ressources humaines est intrinsèquement contradictoire avec une culture clanique, avec la force des engagements réciproques, avec l'intensité de la foi de l'individu en l'organisation, et de l'organisation en l'individu. Gérer les ressources humaines, c'est nécessairement introduire une distance entre l'organisation et les hommes, sous formes de calculs ("combien vaut Untel ?") ou de règles (règles de promotion, de carrières...). C'est introduire dans le clan des mécanismes relevant du "marché" ou de la "bureaucratie", pour reprendre les catégories de OUCHI, c'est-à-dire des logiques qui lui sont étrangères. Les règles de la gestion du personnel à la CSP sont des règles informelles: on les accepte quand on intègre le clan et parce qu'on intègre le clan. Ce ne sont pas des règles bureaucratiques, qui appellent une adhésion rationnelle, c'est-à-dire encore une forme de calcul.

Revenons sur les enjeux de pouvoir. Le système de domination de la CSP est remarquable par sa stabilité, son homogénéité, et son rôle capital dans la reproduction à

l'identique et pacifique de l'organisation: le groupe dominant est composé de Polytechniciens, âgés, anciens prospecteurs, hommes du pétrole; ce groupe prépare longtemps à l'avance son renouvellement (10 ans à l'avance pour le PDG). Ce système est menacé par certains des problèmes de personnel qui ont été étudiés. Par exemple, le recours au recrutement externe équivaldrait à introduire directement de nouveaux critères de légitimité, avec le double risque, qu'ils ne soient pas acceptés par la "base", ou bien qu'ils soient acceptés au point de remettre en question les critères traditionnels. Plus que le groupe dominant actuellement en place, c'est la reproduction de ce groupe qui est menacée. Or la stabilité du groupe dominant et son mode de reproduction sont des garants de la stabilité d'une organisation par ailleurs soumise à des aléas de conjoncture qui peuvent mettre l'équipe de direction générale à rude épreuve. Derrière ce système de domination se profile également le système relationnel traditionnel de la CSP (univers du pétrole, public, parapublic et privé, économique et scientifique) : l'adéquation jusque là maintenue serait mise en question par la modification de l'un des deux termes.

C'est donc tout un ensemble de facteurs liés à l'identité qui bloque l'accès du problème "gestion du personnel" à l'agenda stratégique. Par sa nature même, le problème est largement de l'ordre du tabou. Par les actions possibles qu'il évoque, il heurte directement les fondements de l'identité CSP. Et enfin, les processus qui sont à l'oeuvre sur ce problème sont eux-mêmes largement conditionnés par l'identité: ainsi, le faible statut du seul porteur de problème (M. FINANCE), qui par sa position marginale peut "percevoir" le problème et souhaiter en faire un objet de débat, mais qui est en même temps trop marginal pour le faire efficacement; ou bien encore, le profil du Directeur du Personnel, qui est incontestablement un obstacle de plus à la reconnaissance du problème. On aura en effet remarqué que cet acteur potentiel est étrangement absent de ces processus. Ce fait est significatif, et d'une certaine manière résume l'ensemble des forces qui s'opposent à la reconnaissance du problème "gestion du personnel". Selon la tradition CSP, le Directeur du Personnel est un ancien prospecteur. Sa nomination récente est également un élément de ce nonaccès du problème à l'agenda: la question du choix du titulaire de ce poste amène nécessairement la question du type de gestion du personnel que l'on souhaite avoir. Ce choix respectueux de la tradition réaffirme que les prospecteurs sont le personnel, que les autres catégories doivent accepter d'être gérées par un prospecteur, et vraisemblablement selon les critères, logiques, règles, appliqués aux prospecteurs. Notons en outre que la discrétion de la personne choisie conforte cette tradition.

La fin de l'histoire du problème "gestion du personnel" laisse entrevoir cependant que ce problème puisse être traité, d'une certaine manière. Le successeur de M. FINANCE est le futur PDG de CSP, le "dauphin" du PDG actuel, puisqu'à la CSP, on recrute le remplaçant d'un PDG dès que celui-ci accède à ses responsabilités. M. DAUPHIN a clairement une vision large du problème "gestion du personnel". Cependant, à la différence de M. FINANCE, il ne scandalise pas de son caractère tabou. Il envisage une approche très incrémentale du problème: selon lui, en effet, la crise s'éloignant, la reprise d'un recrutement régulier de personnel nouveau permettra de modifier progressivement les pratiques. Il insiste cependant sur le fait que l'identité de CSP est son atout principal, et qu'elle doit être préservée. "On ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre", dit-il.

4. LE PROBLEME GEOSYSTEMS.

Le problème GEOSYSTEMS fait contraste avec le problème "gestion du personnel" par bien des aspects. Le trait le plus frappant est qu'il s'agit d'un processus beaucoup plus marqué et visible, puisqu'il prend un caractère de crise et génère de l'action rapide et drastique.

GEOSYSTEMS est une filiale de la CSP, correspondant à un projet de diversification important. GEOSYSTEMS a pour vocation de concevoir, fabriquer et commercialiser des "stations de travail intégrées et interactives". Une station de travail est un ensemble cohérent de matériels et logiciels informatiques qui permet l'interprétation de données de natures diverses concernant des sites pétroliers en exploration ou en production. Elle est

¹⁹ "Pros" vaut pour "prospecteur" ; prononcer "presse".

destinée (typiquement) aux compagnies pétrolières. Le concept de station de travail se situe en aval de la mission traditionnelle de la CSP, puisqu'elle concerne l'interprétation des données.

Le projet de GEOSYSTEMS se situe à la croisée des tendances technologiques et commerciales qui façonnent le devenir stratégique de la CSP : du traitement à l'interprétation, de la prestation de services à la vente de produits, de l'exploration à la production, des études ad hoc à l'information pétrolière, des méthodes spécialisées à l'informatique... Cependant, il ne peut s'agir que d'une activité complémentaire, les services (acquisition et traitement) demeurant l'essentiel.

Le projet "stations de travail" est présenté comme un des axes stratégiques majeurs arrêtés au début de 1988, lorsque la CSP voit venir la fin de la crise sectorielle qui durait depuis 1986. Le budget de GEOSYSTEMS, rapporté au budget total des investissements, apparaît important.

La genèse de GEOSYSTEMS est assez complexe. Pour CSP, les stations de travail représentent le prolongement naturel d'un développement interne de logiciels d'interprétation spécialisés. Pour élargir le champ d'application de ces logiciels, et permettre leur intégration à un système global d'interprétation, CSP acquiert une firme d'informatique nord-américaine, SESI, qui développe un logiciel de gestion de bases de données. Enfin, elle conclut avec ses clients/actionnaires, ELF et TOTAL, un accord pour utiliser des logiciels développés pour usage interne par ces deux firmes. C'est autour de ces accords que GEOSYSTEMS se met en place, SESI restant en orbite du projet. La filiale hérite donc ses produits à la fois de CSP, de ELF et de TOTAL; elle tire son personnel, en très grande majorité des ingénieurs et techniciens de haut niveau, des mêmes sources. Il s'agit donc d'un partenariat, mené toutefois par CSP, puisque GEOSYSTEMS est détenu à 100% par CSP, et que son PDG (qu'on appellera M. GEO) est un homme de la CSP, en l'occurrence son ancien Directeur du Développement.

La mise en place de cette filiale est assez difficile: elle donne lieu à un suivi constant (effectué par M. MATERIEL et M. FINANCE) sur les aspects financiers et juridiques.

Pendant ce temps, GEOSYSTEMS commence son activité opérationnelle, qui consiste à mettre en place les moyens de son activité future. Il s'agit donc en principe de la mise en oeuvre du projet tel qu'il a été défini par la DG.

Cette mise en oeuvre donne lieu à une surveillance stratégique selon les modalités en principe ordinaires de la CSP. Concrètement, l'activité GEOSYSTEMS présente des budgets qui sont discutés tous les trois mois dans des Comités de Gestion Prévisionnelle ; on en examine les comptes mensuels comme pour toute activité. Cette surveillance routinière donne lieu à quelques objections, ou avertissements, émis par certains DGA. Mais ces "sonnettes d'alarme" sont timides, et ne cherchent pas vraiment à déboucher sur une remise en question. L'épisode final de cette surveillance routinière a lieu en juin 1988, quand le PDG demande à M. MATERIEL une note de synthèse sur les orientations de GEOSYSTEMS et de SESI.

Ce sont les résultats de juin, examinés début août 1988, qui déclenchent la crise. Les soupçons accumulés pendant les six mois précédents se concrétisent soudainement. L'écart entre les charges liées au développement des produits et les recettes de ventes quasi inexistantes fait apparaître, après réévaluation des encours, des pertes nettement supérieures aux prévisions. M. MATERIEL est désigné par le PDG pour "faire l'inventaire", d'abord sur un plan strictement financier: il découvre rapidement "un trou important", environ trois à quatre fois plus que prévu, que masquaient les comptes et les prévisions exagérément optimistes présentés par la direction de GEOSYSTEMS. M. MATERIEL est alors chargé de remettre de l'ordre dans GEOSYSTEMS.

La mission de remise en ordre de M. MATERIEL est suivie par la DG tout au long des mois d'août, septembre et octobre. Elle commence immédiatement par la mise à l'écart de M. GEO. Un nouveau responsable est nommé. Le budget est amputé de 40%, les

effectifs sont réduits, la filiale américaine SESI doit être vendue. Les opérations commerciales engagées sont reconsidérées. Les orientations stratégiques sont redéfinies. M. MATERIEL mène également des négociations "délicates" avec les clients/actionnaires/partenaires. Enfin, il est décidé que l'activité sera désormais rattachée officiellement à M. RECHERCHE. L'essentiel de ces mesures est arrêté dans un délai de quinze jours.

Cet épisode a indéniablement un caractère de crise, par la soudaineté de son déclenchement, l'importance de l'attention qui lui est accordée, et le caractère radical des actions menées. Il s'agit certes d'une crise limitée, car elle ne menace pas l'entreprise dans son ensemble, mais elle touche un projet stratégique majeur et peut avoir un impact considérable.

Enfin, le problème retrouve une seconde phase de mise en oeuvre, à partir des mesures prises.

Que s'est-il donc passé? Les dirigeants sont remarquablement convergents dans leurs interprétations, et dans leur approbation des mesures prises. C'est évidemment M. GEO qui supporte la charge de la faute, mais de manière générale les dirigeants reconnaissent que la DG a commis une erreur.

L'interprétation de la DG est la suivante. M. GEO et son équipe avaient une conception bien définie de la stratégie à suivre pour GEOSYSTEMS : celle d'un projet de grande ampleur, nécessitant des investissements et des engagements de ressources importants, visant à mettre en place toutes les conditions nécessaires à une activité future (produits, moyens de commercialisation, structure...). Cette conception était opposée à la politique initialement définie (mais pas clairement, ainsi que tous le concèdent) par la DG : un développement progressif, une croissance lente, où les coûts engagés auraient été équilibrés par des recettes issues des ventes.

Telles qu'elles apparaissent rétrospectivement, ces deux conceptions stratégiques sont incompatibles. Traduites en prévisions, plans et budgets, elles divergeraient rapidement. M. GEO est donc amené à présenter des plans distordus, en ce sens qu'ils sont conformes à la vision de la DG, mais sans rapport, ou présentant d'importants écarts, avec la réalité de l'action qu'il mène. La nécessité de présenter des comptes équilibrés (ou modérément et temporairement déficitaires) pousse M. GEO à anticiper les premières ventes et à surestimer leur volume. Les écarts constatés entre ces prévisions et les réalisations seront comblés par d'autres plans bien présentés, par le "brio" de M. GEO, et par des annonces de commandes imminentes. La stratégie voulue par M. GEO se poursuit donc dans le respect apparent de la stratégie de la DG.

Cependant, cette logique est cumulative : les écarts ne peuvent que s'accroître, et la "gestion symbolique" qu'effectue si bien M. GEO devient de plus en plus délicate, et de moins en moins convaincante. "Ça ne pouvait que casser".

Il faut se demander pourquoi cette issue était inévitable. Il est frappant de constater que les membres de la DG reconnaissent comme M. MATERIEL que la stratégie de M. GEO était valable "en soi". Si la stratégie de GEOSYSTEMS est apparue comme une dérive intolérable, c'est que son caractère radical entre en contradiction avec certains principes de l'identité de la CSP. Le principe concerné est celui de prudence: il interdit les grandes manoeuvres stratégiques, considérées comme potentiellement déstabilisatrices, et peu payantes dans un métier où le développement technique et commercial se construit lentement. La prudence implique de ne jamais perdre le court terme de vue, car du court terme peuvent surgir des problèmes opérationnels graves ou des revirements de conjoncture. En conséquence, la prudence recommande des stratégies incrémentales, progressives, équilibrées, et si possible réversibles. Notamment, les engagements de ressources sont modérés et fractionnés.

Le principe de prudence stratégique se traduit de manière très directe dans le cas de GEOSYSTEMS par la règle qui impose de comptabiliser les développements de logiciels

comme des dépenses d'exploitation et non comme des investissements. "Les investissements immatériels, c'est toujours très dangereux", dit M. MATERIEL. Il faut rappeler que cette règle s'applique dans une entreprise dont le niveau d'équipement informatique est sans commune mesure avec celui d'une entreprise industrielle de taille équivalente, qui a construit une partie de son avantage concurrentiel sur cet équipement informatique, où le développement du métier lui-même repose de plus en plus sur la création de logiciels sophistiqués et extrêmement spécialisés. Cette règle a d'ailleurs contribué à créer le problème GEOSYSTEMS, puisqu'elle a contraint M. GEO à exagérer les prévisions de ventes pour équilibrer les dépenses de développement de logiciels. Une règle comptable inverse, ou plus souple, aurait peut-être sensiblement changé le processus décrit ici.

L'emprise de l'identité de CSP marque donc la formulation du problème. Certes, GEOSYSTEMS sort du métier traditionnel de CSP. Mais les principes qui régissent la stratégie de métier ne sont pas abandonnés pour autant. Cela peut paraître surprenant, car dans leur énoncé par les dirigeants eux-mêmes, ces principes paraissent attachés au métier, semblent découler de la nature même du métier. Des dirigeants lucides devraient éviter cette erreur de transférer sans examen les principes acquis dans leur domaine initial à un nouveau champ d'activité. Mais ces principes sont internalisés par les dirigeants, qui, malgré leurs discours, ne contrôlent pas ou peu l'usage qu'ils en font. Ces principes sont des constituants de l'identité organisationnelle dont ils sont porteurs.

La reprise en main de GEOSYSTEMS débouche très rapidement sur la réaffirmation de la stratégie initiale, seule concevable, si évidente qu'elle n'avait jamais été explicitée: une stratégie incrémentale, ouverte, prudente, asservie à un principe d'équilibre financier. Quand à M. GEO, son départ sanctionne bien plus que l'échec (d'ailleurs pas avéré) de sa stratégie. C'est clairement, aux yeux des dirigeants de CSP, parce qu'il a commis une sorte de trahison, en montrant qu'il n'était pas digne de la confiance qu'on avait naturellement mise en lui.

Reprenons maintenant l'ensemble de l'histoire du problème GEOSYSTEMS. On va voir qu'à la différence du problème "gestion du personnel", l'identité ne bloque pas les processus. Le "couverture identitaire", qui tenait soigneusement fermé la marmite des tensions en gestion du personnel, ne se referme vraiment sur "GEOSYSTEMS" qu'à la fin (provisoire) de l'histoire, après que se soient développés des processus largement incontrôlés.

Le contexte originel de GEOSYSTEMS est en fait marqué par de nombreuses ambiguïtés. Premièrement, il s'agit d'un objet technique composite, entre matériel et service, entre méthode et informatique, aux performances et utilisations assez incertaines. Cet objet est aux frontières du métier de la CSP, frontières qu'elle s'est toujours gardée de franchir. Deuxièmement, il s'agit d'un projet partiellement repris aux actionnaires-clients, dans une situation chez ceux-ci peu claire. Elle implique pour CSP une gestion fine des relations avec ces acteurs puissants, une véritable stratégie relationnelle. Ceci est largement étranger à la CSP, certes rompue aux relations assez complexes avec les groupes pétroliers, mais dans le cadre bien balisé des contrats d'études. Troisièmement, la filiale constituée ne ressemble en rien à la CSP : elle est peuplée de personnels d'origines diverses, et les qualificatifs employés par les dirigeants de CSP pour en parler montrent bien à quel point c'est un monde étranger: une "mosaïque", un "amalgame", "de bric et de broc"... Le clan CSP est assez choqué par les pratiques de mercenaires des informaticiens de haut niveau engagés (cher) par GEOSYSTEMS.

Au total, ce contexte crée une sorte de "flou" général autour de GEOSYSTEMS, objet bizarre pour l'identité CSP. Celle-ci n'a pas de répertoire clair de solutions s'appliquant à cet objet bizarre. D'un côté, conformément à sa culture "action" (BRUNSSON, 1982), elle pousse à l'action immédiate, rapide, informelle, déléguée, sans s'embarrasser de trop de précautions, sans planifier, sans mettre en place des structures de coordination. D'un autre côté, effrayée par ce projet d'une ampleur peu commune, elle restreint les ambitions stratégiques, suggère une conduite progressive, prudente, incrémentale, du projet. Ces deux principes d'action, qui coexistent à la CSP, cohabitent généralement de manière

relativement harmonieuse parce qu'ils n'ont à s'appliquer qu'à des projets d'ampleur limitée, et ne présentant pas les caractéristiques incertaines de GEOSYSTEMS. Mais ils rentrent en contradiction sur GEOSYSTEMS, en raison de son ampleur: l'action immédiate ne peut être prudente, et la conduite maîtrisée du projet ne peut se contenter d'une coordination et d'une planification réduites au minimum.

Dans cette phase initiale, l'identité agit directement, "en substance", sur la genèse du problème. Mais c'est sa difficulté à "saisir" le problème, à entrer en prise avec le contexte, qui est importante. L'identité est désemparée. Pour utiliser une image un peu audacieuse, on pourrait dire que l'identité "patine" : elle n'arrive pas à produire le mouvement, à initier l'action de manière contrôlée.

La question est alors: comment les dirigeants de la CSP, porteurs, voire gardiens de cette identité, vont-ils s'accommoder de ce flou, de cette situation complexe et ambiguë?

Ils s'en accommodent mal, et cela conditionne tout le processus qui suit.

Tout d'abord, ils puisent dans leur répertoire habituel quelques "solutions". La première d'entre elle est le recours à un homme à eux, l'un d'entre eux, M. GEO. A cet homme, ils vont, comme c'est la règle, faire confiance. Cela signifie se dispenser de réflexion approfondie, de formulation claire de la stratégie, de plans, de systèmes de conduite de projet et de systèmes de surveillance, toutes choses que la CSP pratique peu. Cela évite du même coup d'avoir à aborder le flou désagréable qui nimbe le projet. La réduction de ce flou est la mission de M. GEO.

Les dirigeants se désintéressent de la question, et se consacrent aux autres problèmes et aux activités opérationnelles. Il ne semble pas que ces comportements soient vraiment orientés par des objectifs personnels ou des intérêts particuliers, même envisagés largement. Ce qui est plutôt frappant, c'est leur répugnance à aborder GEOSYSTEMS. Leurs comportements sont très proches de l'évitement (c'est particulièrement clair en ce qui concerne le PDG, qui ignorera les quelques tentatives faites pour l'alerter). La conjonction de ces comportements négatifs crée une situation étrange. En effet, sur le "fond" du problème, la stratégie de GEOSYSTEMS, les DGA et M. FINANCE sont plutôt d'accord entre eux, contre l'action menée par M. GEO, ou tout au moins ils sont d'accord pour la juger problématique. Mais ils n'ont pas ou peu conscience de cet accord, ou ne travaillent pas à le rendre visible, à l'explicitier. Cette situation se rapproche de "l'ignorance pluraliste", décrite par PADIOLEAU (1986) : accord réel, mais ignoré des acteurs. Vis-à-vis de M. GEO et de M. PRESIDENT, cependant, ils manifestent plutôt un consensus de façade, probablement assez pâle, en faveur de l'action menée à GEOSYSTEMS ; ce "faux consensus" (PADIOLEAU, 1986), dont peut-être personne n'est dupe, est entretenu par M. GEO, qui fournit des plans, prévisions, justifications dans lesquels "tout collait, tout fermait bien".

Cette situation écarte tout questionnement. Les traits généraux des instances décisionnelles de la CSP confortent cette situation: en effet, nulle instance spécifique n'est susceptible de s'intéresser à GEOSYSTEMS, de faire accéder GEOSYSTEMS à l'agenda stratégique. La seule instance véritablement active est le Comité de Direction Générale, qui a pour vocation d'examiner la marche des opérations. En conséquence, le problème GEOSYSTEMS se trouve en concurrence avec une foule d'autres problèmes, très opérationnels pour la plupart.

Le "patinage" de l'identité produit ainsi le développement de processus internes ayant leur dynamique propre, incontrôlée par les acteurs. Le flou général et l'indifférence des dirigeants de CSP laissent un vaste champ de liberté à M. GEO. Il semble (c'est l'interprétation qu'en donnent les dirigeants de CSP) qu'il s'emploie à le conforter, par une stratégie d'isolement, et tente d'en profiter pour réaliser un projet personnel, ou au moins pour mener selon ses conceptions propres le projet qui lui a été confié. Ce faisant,

il s'écarte de la ligne acceptable, correcte, selon les nonnes implicites de la CSP, et entraîne GEOSYSTEMS dans une "dérive stratégique"V",

Comment M. GEO, pourtant largement socialisé selon les règles CSP et membre du **clan**, a-t-il pu se comporter de manière inacceptable pour le clan? N'ayant pas **rencontré** M. GEO nous ne pouvons que faire des hypothèses. L'une est que cette socialisation a échoué sur M. GEO, et que le clan s'est trompé sur lui. Une autre est que cette socialisation était réelle mais s'appuyait plus sur l'appartenance à l'élite intellectuelle (polytechnicien) valorisée par CSP, qu'aux comportements concrets ("l'esprit **pros**"). Quelles qu'elles soient, et y compris celle de M. **PRESIDENT** ("Il a **changé**"), ces hypothèses soulignent l'irréductibilité de l'acteur à un modèle identitaire, et les limites du contrôle identitaire sur les acteurs.

Dans cette phase, donc, l'identité joue un rôle bien modeste. Elle est largement "hors **du** coup", d'autant plus que la stratégie d'isolement de M. GEO a probablement coupé GEOSYSTEMS (déjà bien à l'écart) du reste de la CSP.

La phase suivante est celle de la détection de la dérive **.stratégique**: Elle se **fait** très simplement par le moyen du système comptable et du **SUIVI budgétaire trimestriel**".Ce système assez rudimentaire, mais appliqué avec **rigueur**; **n'a pas** détecté la **dénve** lorsqu'elle se traduisait par des écarts modérés, mais a repéré un écart devenu, avec le temps, important.

Dans cette phase, c'est le système de gestion qui est le facteur déterminant, c'est-à-dire un déterminant de nature organisationnelle.

La détection déclenche alors l'action. La rapidité et la brutalité de cette action contrastent avec la longue inaction et les atermoiements précédents. L'action est précise et puissante, dans sa forme comme sur le fond. Elle est soutenue par un consensus rapidement réalisé et solide.

L'accumulation des écarts, en temps perdu, en ressources consommées, en insatisfaction des actionnaires-clients-partenaires, en perspectives commerciales et techniques, etc., a transformé le contexte brouillé initial en contexte de crise. A ce stade, il n'y a plus d'incertitude, l'importance et la gravité du problème sont avérées : **l'action** retrouve des bases stables et les dirigeants de CSP s'y engagent sans restriction aucune. La dramatisation **précise** le problème, et le rend du coup appréhendable par l'identité CSP. Celle-ci ne "patine" plus, elle "embraye", et au lieu d'inhiber **l'action**, elle **l'encourage** et la renforce. L'identité focalise les interprétations du problème, **attnbue** les responsabilités, et fournit des solutions directement applicables.

La formulation des problèmes stratégiques semble ainsi dépendre de la capacité de l'identité organisationnelle à s'accommoder de l'ambiguïté. L'identité **CSP** n'a pas **peur** de l'ambiguïté dans les domaines de son métier traditionnel. Au contraire, elle en fait un avantage compétitif, puisque le positionnement stratégique de la CSP **met en avant sa** capacité à réaliser des études dans des conditions technique difficiles. **Mais les ambiguïtés** stratégiques, relationnelles, humaines, organisationnelles, ne lui **sont pas** familières. Ne sachant les traiter, elle les fuit ou les nie, laissant place à un certain désordre.

20 Il faut noter que le rôle moteur de M. CEO est incertain. Certes, il est **nettement** affirmé par les dirigeants de CSP, mais on peut penser qu'il s'agit là d'une interprétation mue par le désir de **trouver** un responsable à ce qui apparaît clairement à tous comme un échec. D'autres explications sont plausibles: notamment, il est possible que M. CEO lui-même n'ait pas pu maîtriser le **projet**, par exemple **en** ne contrôlant pas les demandes des actionnaires/clients/partenaires (on a quelques Indications **sur** la réalité de pressions concrètes) ou les comportements de son groupe hétérogène d'ingénieurs de haut niveau. **Il reste**, et c'est l'essentiel, que s'est produite une dérive stratégique de CEOSYSTEMS et que M. CEO a, vis-à-vis des dirigeants de CSP, pris à son compte cette dérive stratégique, en ne la signalant pas, **et plus encore**, en se livrant à une véritable "gestion symbolique" pour la masquer. Là encore, cependant, **il est difficile** de savoir la part exacte entre l'intention de masquer la réalité et la production de rationalisations cherchant sincèrement à trouver une approbation.

5. L'ANALYSE DES PROCESSUS DE FORMULATION DES PROBLEMES STRATEGIQUES.

Les deux cas invitent à proposer quelques notions utiles pour l'étude des processus de formulation des problèmes stratégiques, processus assez obscurs par nature. Ces notions constituent un cadre d'analyse que l'on peut résumer de la manière suivante. Des **problèmes**, constructions complexes et subjectives, se forment et viennent (ou non) s'inscrire sur l'agenda **décisionnel** de l'organisation. Il existe différentes modalités d'inscription, ou si l'on veut, différentes rubriques de l'agenda, ou si l'on veut encore, différentes "natures" des problèmes sur l'agenda. Ces modalités d'inscription ne sont pas définies une fois pour toute: non seulement les problèmes entrent et sortent de l'agenda, mais entretemps, leur vie dans l'agenda peut être assez mouvementée. La composition de l'agenda, et le destin d'un problème donné, sont conditionnés par des caractéristiques structurelles: la **structure d'accès**, qui définit la possibilité pratique, pour tel problème, d'accéder à l'agenda; et la **structure de participation**, qui définit la possibilité pratique, pour tel individu, de participer aux processus relatifs à tel problème. Les participants évoluent dans le contexte ainsi créé (mais ils peuvent également chercher à faire évoluer ce contexte), en fonction d'une stratégie **décisionnelle** particulière, qui traduit leur insertion dans les processus. Les stratégies **décisionnelles** des participants, qui peuvent être évolutives, se rencontrent, créant des **situations de décision**, lesquelles définissent les conditions d'interaction des participants sur un problème donné.

La figure 1 tente de symboliser ce processus.

Nous allons maintenant reprendre de manière plus détaillée les éléments de ce cadre d'analyse.

5.1. LES PROBLEMES.

Premièrement, la notion de problème doit s'écarter de la notion classique d'écart entre des faits constatés et des normes ou objectifs préexistants. L'idée de "molécule", proposée par STARBUCK (1983) capte mieux la "nature" des problèmes: constructions d'éléments plus ou moins hétéroclites, comprenant des "faits" (ce qui est considéré comme des faits objectifs), des interprétations, des causes attribuées, des valeurs ou croyances évoquées, des mots chargés de connotations, des analogies, métaphores, antécédents, et des actions engagées, envisageables, souhaitables... Lorsqu'un problème est partagé, c'est-à-dire lorsque des individus sont d'accord sur son existence ou sur l'existence que certains lui reconnaissent, la molécule comprend aussi les différentes interprétations, les personnes ou groupes impliqués, les intérêts concernés, les évolutions possibles... Cette molécule n'est pas donnée: elle se construit, elle acquiert une certaine solidité qui provient, d'une part de la qualité des liens entre les différents éléments qui la composent, et d'autre part, de la convergence des participants sur ces différents éléments. Lorsque cette convergence butte sur des oppositions assez claires, le problème prend le caractère de "question" ou "controverse" ("issue") décrit par DUTTON. Ce processus de cristallisation n'a rien d'inéluctable. Les cas rapportés montrent qu'il peut être bloqué, laissant le problème dans un stade de latence prolongé, comme il peut être accéléré, lorsque se révèle un consensus latent, par exemple.

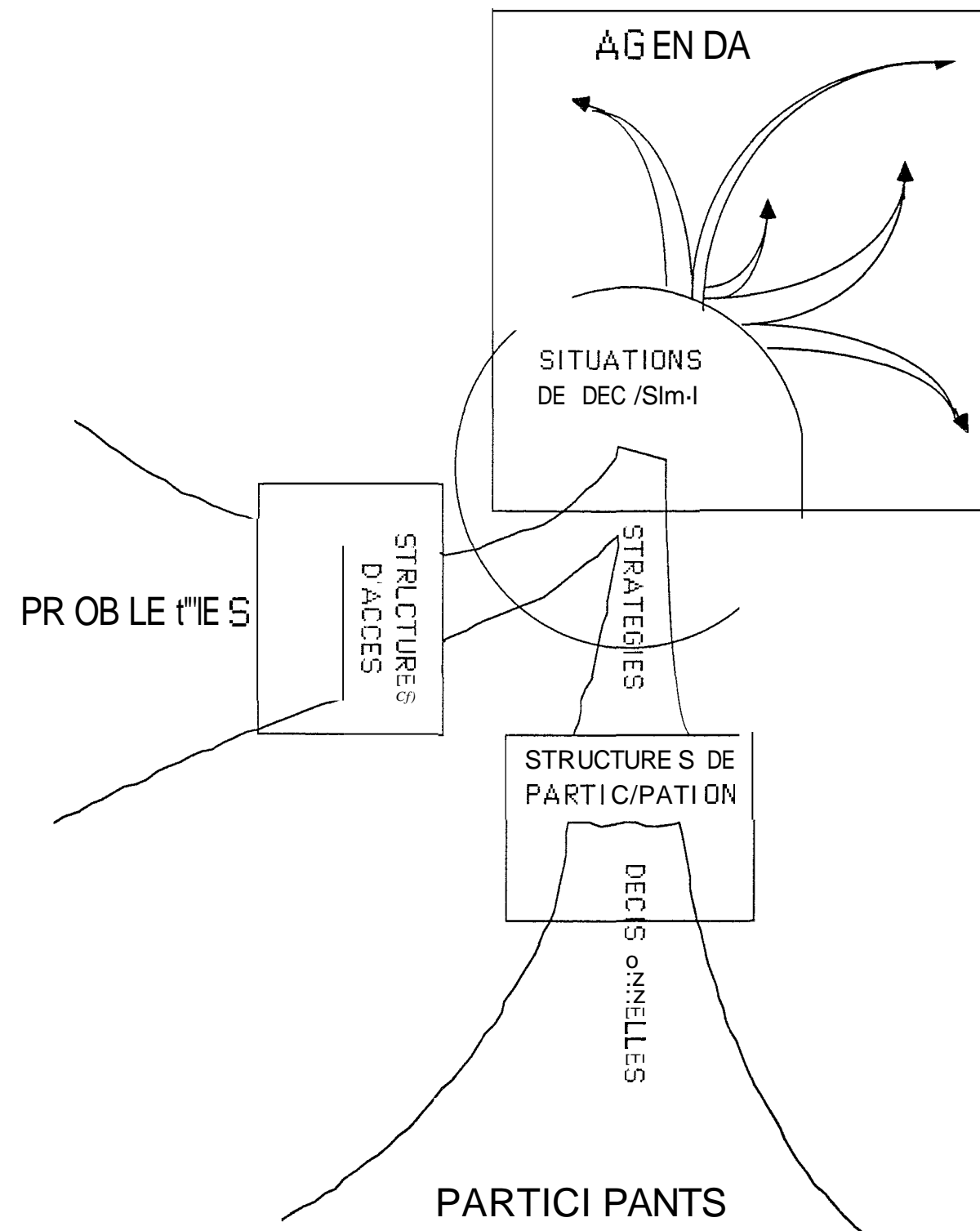


figure 1 - le processus de formulation des problèmes stratégiques -

Un problème peut s'analyser utilement en trois ensembles: les symptômes, les causes attribuées, et les besoins d'action qui lui sont associés. Ce dernier point semble essentiel: les actions sont souvent très largement présentes dans les problèmes. L'absence d'action acceptable bloque le processus de formulation, ainsi que le montre le cas du problème "gestion du personnel". Le caractère évident des actions nécessaires accélère considérablement ce même processus, comme le suggère la rapidité du traitement final de la crise à GEOSYSTEMS. Les processus cognitifs producteurs des interprétations des acteurs sont très sensibles à ces actions potentielles, probablement parce que ces interprétations servent de justifications aux actions lorsque ces dernières se réalisent.

L'hypothèse formulée par NUTT (1984), selon laquelle les processus de décision sont largement "solution-driven", mus par les solutions, est ici vérifiée.

5.2. L'AGENDA

La seconde notion est celle d'agenda. L'observation suggère de l'approfondir en distinguant différentes dimensions, et tout spécialement, d'étudier la vie des problèmes dans l'agenda. Les problèmes entrent et sortent de l'agenda, et entretemps, ils le parcourent; en d'autres termes, ils y subissent des transformations.

L'intérêt de la notion d'agenda est de servir d'intermédiaire entre d'une part les problèmes, constructions intellectuelles auxquelles l'organisation attribue une existence et une nature, accorde de l'attention, déclenche ou justifie l'action en fonction d'eux, etc., et d'autre part l'organisation elle-même, ensemble concret d'individus, de groupes, de structures, de procédures, de systèmes. Les problèmes appellent un traitement par l'organisation: ils sont "saisis" par des individus, des structures, des systèmes, etc. ; et réciproquement, l'activité organisationnelle produit les problèmes: ils n'existent que parce qu'ils sont saisis par l'organisation. Les dimensions de l'agenda doivent rendre compte de cette création réciproque.

Quatre dimensions caractérisent l'agenda. Elles s'assemblent par paires. Elles sont continues, mais pour la commodité de l'exposé, on ne mentionnera que les termes extrêmes.

La première dimension oppose l'agenda opérationnel et l'agenda stratégique. C'est une distinction classique en management, bien que donnant lieu à débat. Le trait attribué par l'organisation aux problèmes correspondant à cette distinction recouvre l'importance des enjeux pour l'organisation, dans le sens de "conséquentialité". Il n'est bien sûr pas nécessaire que l'organisation utilise explicitement ces catégories "opérationnel/stratégique". En principe, l'organisation traite les problèmes stratégiques au plus haut niveau hiérarchique (Direction Générale). Le niveau hiérarchique implique est donc le critère principal, côté organisation, pour distinguer l'agenda stratégique de l'agenda opérationnel - et au sein de ce critère, le niveau d'attention que lui accordent les plus hauts responsables. D'autres critères peuvent intervenir également, tel que l'introduction du problème dans un système de planification stratégique, par exemple.

La seconde dimension de l'agenda est une dimension courante en Science Politique. On distinguera l'agenda routinier et l'agenda contingent. Les problèmes considérés comme routiniers sont plutôt répétitifs, ordinaires, habituels; les problèmes contingents constituent des exceptions, des anomalies, des événements. L'organisation traite les problèmes routiniers à l'aide de procédures, de systèmes, de programmes habituels. Les problèmes exceptionnels requièrent un traitement ad hoc, le recours au chef ou à l'expert, ou à des procédures spéciales.

Ces deux dimensions, les plus évidentes, peuvent être croisées. On peut envisager alors différents trajets d'un problème donné sur l'agenda décisionnel. Dans ces trajets, un problème peut gagner ou perdre en "énergie". L'énergie d'un problème peut être définie comme sa capacité à attirer l'attention et à évoquer l'action. L'énergie est d'autant plus grande que le problème est placé sur l'agenda stratégique plutôt qu'opérationnel, et sur l'agenda contingent plutôt que routinier.

La figure suivante montre les trajets simples possibles.

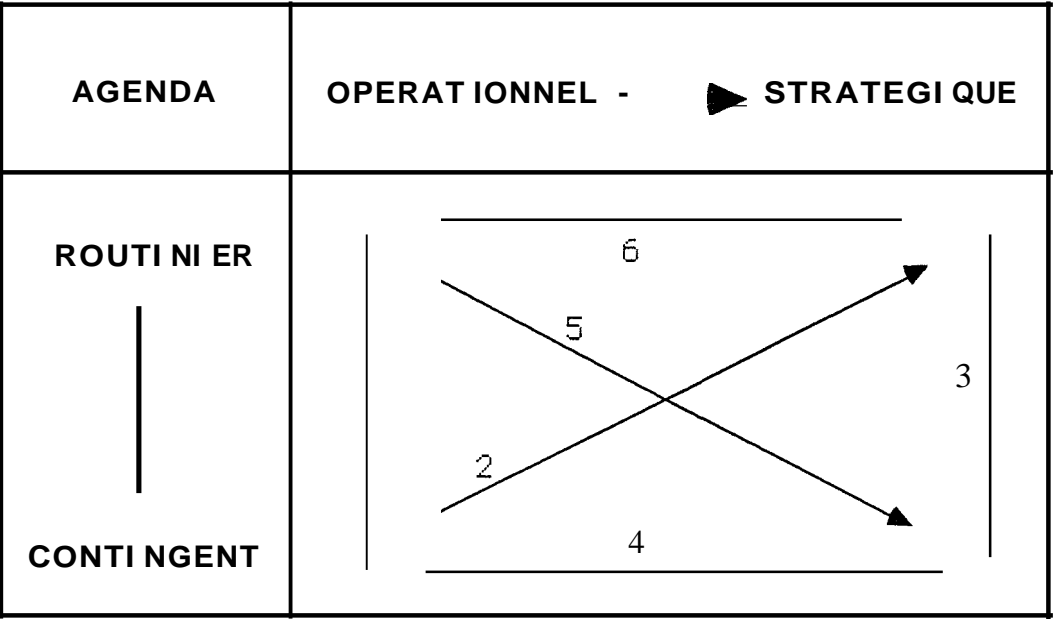


figure 2 - deux premières dimensions de l'agenda

Le problème GEOSYSTEMS a ainsi connu un vie agitée (figure suivante).

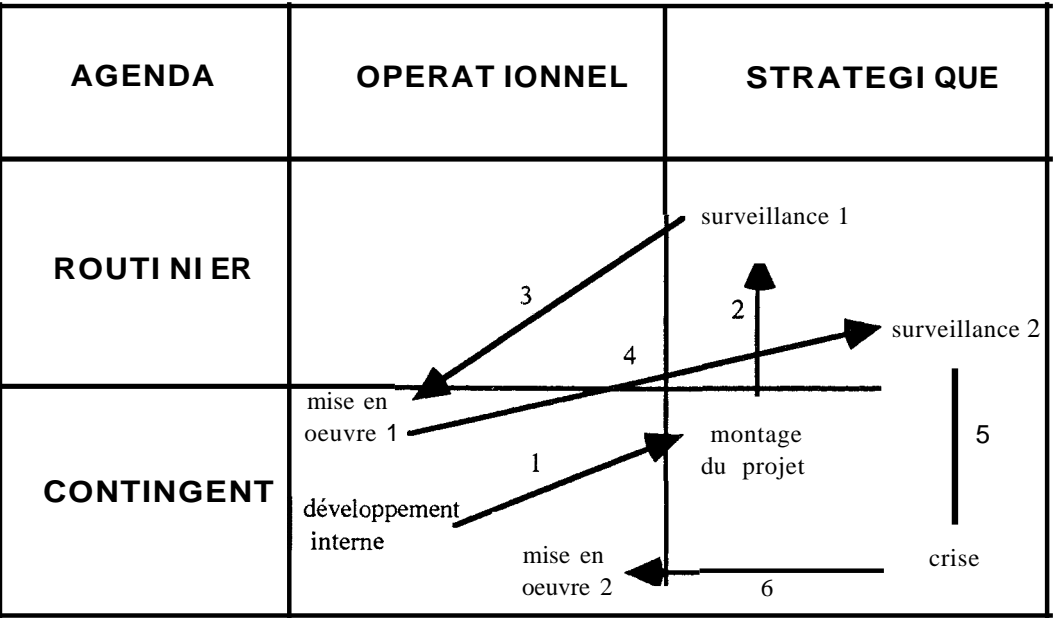


figure.3 - le cycle de vie du problème GEOSYSTEMS

Un problème peut connaître des phases d'activité très contrastées, sans toutefois disparaître complètement. Pensons aux processus "sporadiques", marqués par un parcours heurté, identifiés par HICKSON et alii (1986). L'agenda compte une troisième dimension qui rend compte de la nature passive ou active d'un problème. L'agenda contient des problèmes qui sont plus ou moins actifs, c'est-à-dire plus ou moins présents à l'attention directe, plus ou moins "au premier plan". Un problème passif voit son traitement par l'organisation ralenti ou suspendu, sans être oublié pour autant. Les raisons peuvent en être extrêmement variées: l'attente d'une autorisation administrative nécessaire à une opération, l'attente de l'avis du PDG, la réalisation d'une étude, les priorités de l'action immédiate, l'absence du "porteur" du problème, etc.

La dernière dimension de l'agenda renvoie au degré de reconnaissance des problèmes. Les définitions habituelles de l'agenda mettent souvent en avant le caractère "public", reconnu, des problèmes. Clairement, un agenda qui ne comprendrait pas de problèmes reconnus, publics, ne signifierait pas grand chose. Cependant, il semble utile de postuler, derrière l'agenda reconnu, un agenda latent. Dans l'agenda reconnu, il existe un consensus large sur l'existence des problèmes, au sens où chacun sait que chacun sait qu'"on" parle de tel problème. Certes, il peut y avoir des opinions très tranchées sur l'importance de ce problème (certains tendant à le minimiser, par exemple), mais les participants pourront "en" parler entre eux. Sur le plan organisationnel, les problèmes reconnus sont "saisis" : ils apparaissent dans les ordres du jour, dans les rapports, dans les discours, par exemple. A l'inverse, l'agenda latent correspond à un ensemble de problèmes en formation. Pour reprendre la métaphore de la molécule, la molécule d'un problème latent n'est pas constituée, mais des groupes d'éléments sont déjà repérables. Des formulations partielles du problème existent, mais ne sont pas encore rapprochées les unes des autres. Il n'y a pas d'étiquette commune, et il n'y a pas de consensus sur l'existence d'un problème commun. Le problème latent n'est pas saisi par l'organisation, il ne donne lieu qu'à des traitements locaux, partiels-I.

Bien que ces deux dimensions de l'agenda, passif-actif et latent-reconnu, soient moins visibles que les deux premières, elles peuvent également être combinées pour dégager des types de problèmes (figure suivante).

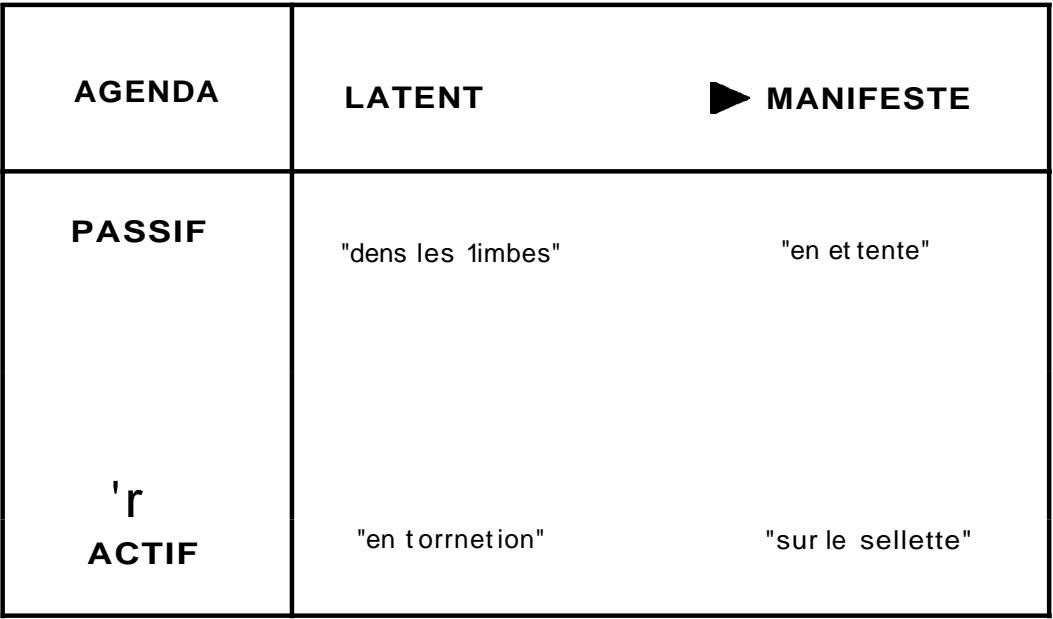


figure 4 - deux autres dimensions de l'agenda

21 L'agenda latent n'est pas la préfiguration de l'agenda reconnu ultérieur, ou seulement de manière partielle. En effet, la latence n'est pas une phase obligatoire de la vie d'un problème (une crise, par exemple, n'a pas de phase de latence, au sens qui nous intéresse, mis à part quelques signaux éventuels). En outre, la latence ne débouche pas nécessairement sur la reconnaissance finale du problème.

Un problème est "dans les limbes" si, par exemple, il ne correspond qu'à une préoccupation qui assaille quelques personnes séparément; il est "en formation" quand ces personnes en discutent entre elles ou mobilisent l'attention d'autres personnes; il est mis "sur la sellette" si par exemple une réunion exceptionnelle lui est consacrée; il est "en attente" lorsqu'on a engagé une action dont les résultats ne sont pas encore perceptibles.

Sur cette figure, tous les trajets sont possibles. Reprenant l'idée d'"énergie" des problèmes, on dira qu'un problème a d'autant plus d'énergie qu'il est actif plutôt que passif, et reconnu plutôt que latent. En résumé, un problème est d'autant plus riche en énergie qu'il s'agit d'un problème stratégique, contingent, actif et reconnu.

5.3. LA STRUCTURE D'ACCES ET LA STRUCTURE DE PARTICIPATION

L'étude des problèmes à la CSP montre que pour qu'un problème s'inscrive sur l'agenda, il faut qu'il y ait accès. Cet accès n'est pas évident. Notamment, un problème donné aura d'autant moins de chances d'accéder à l'agenda stratégique qu'il se trouve en concurrence avec un grand nombre d'autres problèmes susceptibles de retenir l'attention des dirigeants. La structure d'accès-é est l'ensemble des dispositifs qui encadrent et régulent la possibilité d'évoquer tel problème en telles circonstances. L'exemple le plus évident est celui de l'ordre du jour d'une réunion. A la CSP, l'accès des problèmes à l'agenda stratégique était considérablement gêné par l'absence de dispositifs spécifiquement destinés à leur permettre un accès réservé. De tels dispositifs peuvent être des instances spécialisées (Comité de Gestion du Personnel, par exemple), ou des systèmes de gestion (contrôle de gestion, planification stratégique).

On peut également supposer une structure de participation, qui définit la capacité pour un individu donné de participer à une circonstance donnée. La structure de l'organisation est évidemment un élément déterminant de cette structure de participation, mais ce n'est pas le seul. Notamment, des éléments informels interviennent. A la CSP, la participation au Comité de Direction Générale est formellement réservée au PDG et aux DGA, mais elle est informellement étendue de manière permanente au Directeur Financier. Celui-ci y est cependant assis sur un strapontin: il n'a pas la même possibilité de participer que les autres membres.

5.4. LES STRATEGIES DECISIONNELLES

La quatrième notion utile porte sur le comportement des acteurs des processus, ou si l'on reprend le vocabulaire de MARCH ou de STARBUCK, sur les participants. La littérature sur l'agenda et les problèmes stratégiques voit dans les participants des "porteurs" de problème, s'engageant dans une activité politique pour promouvoir les problèmes auxquels ils sont attachés (ou la formulation des problèmes à laquelle ils sont attachés). Cette notion de "porteurs" de problèmes est utile à condition de garder à l'esprit deux remarques:

- les "non-porteurs" ne doivent pas être oubliés pour autant;
- les "porteurs" de problème doivent encore choisir les modalités concrètes de leur action de promotion, en se situant dans les structures de participation et d'accès, et en s'insérant dans les processus de traitement du problème.

Appelons stratégie décisionnelle les modalités concrètes d'insertion d'un participant dans le traitement d'un problème. La stratégie décisionnelle reflète la manière selon laquelle le participant "mène sa barque" dans les processus, sachant qu'il peut être plus ou moins expert à la manoeuvre, et qu'il peut aussi bien la laisser à l'amarre ou profiter du courant.

22 Cette notion et celle de structure de participation sont dérivées du "modèle de la poubelle" (COHEN, MARCH & OLSEN, 1972)

Les stratégies décisionnelles peuvent s'analyser en fonction de trois dimensions l'intensité, l'ouverture et la rationalité.

L'intensité d'une stratégie décisionnelle peut s'étendre de l'absence totale à l'engagement complet, en passant par tous les degrés intermédiaires. Elle se mesure par l'allocation d'attention, de temps, et éventuellement de ressources.

L'ouverture d'une stratégie décisionnelle reflète la tolérance de l'acteur vis-à-vis des développements possibles du problème. Un participant est ouvert s'il est disposé à recevoir toute information sur le problème, à envisager différentes formulations qui pourraient lui être proposées, etc. Le participant a une stratégie décisionnelle fermée s'il a une opinion arrêtée, refuse l'information discordante, et perçoit les autres opinions comme concurrentes et exclusives de la sienne.

La rationalité d'une stratégie décisionnelle traduit la méthode, le mode de raisonnement adopté par le participant par rapport à un problème (ou la préférence pour une méthode). Le terme "méthode" ne doit pas être pris dans un sens trop normatif: il s'agit en fait d'une plus ou moins grande tendance ou exigence de rigueur, de conformité au modèle rationnel de traitement des problèmes. La rationalité est maximale quand le participant adopte le modèle rationnel impliquant une recherche poussée d'information, un diagnostic rigoureux, un recensement exhaustif des alternatives, etc. Elle est minimale lorsqu'il accepte n'importe quoi. Entre ces deux extrêmes, la stratégie décisionnelle devient plus ou moins incrémentale : le participant se contente d'une définition peu fouillée du problème, vise une amélioration marginale par rapport à l'existant, cherche à concilier les contraintes apparentes, préfère agir sans tarder plutôt que de raffiner la formulation du problème, comptant sur l'action et le feedback de l'action pour que le problème se précise ou disparaisse, etc.

Intensité, ouverture et rationalité sont trois dimensions largement indépendantes. La stratégie décisionnelle d'un participant peut donc prendre des formes très diverses. Parmi les plus typiques, citons:

- _la stratégie du décideur rationnel: intensité forte, ouverture forte, rationalité forte;
- _la stratégie du "suiveur" : intensité faible, ouverture forte, rationalité faible;
- _la stratégie de l'"arbitre" : intensité moyenne, ouverture forte, rationalité forte;
- _la stratégie du négociateur: intensité forte, ouverture moyenne, rationalité moyenne;
- _la stratégie du "champion" : intensité forte, ouverture faible, rationalité faible.

La stratégie décisionnelle d'un participant est influencée par sa position (intérêts concernés ressources maîtrisées), par sa perception de la situation (gravité, urgence, etc.), et probablement par un facteur plus stable qui est son style propre de décision (DRIVER, 1987 ; ROWE & MASON, 1987). Ce n'est pas un comportement figé: elle se redéfinit au cours de l'action, en fonction des circonstances, des anticipations, des stratégies décisionnelles des autres.

L'intérêt de la notion de stratégie décisionnelle réside dans son caractère essentiellement processuel. Elle concrétise, par exemple, la notion de stratégie d'acteur de "l'analyse stratégique" (CROZIER & FRIEDBERG, 1977). Les récits ci-dessus montrent que les processus de formulation des problèmes stratégiques sont souvent obscurs. Les comportements des acteurs ne se comprennent pas clairement en terme de jeux politiques. De manière générale, à la CSP, les processus politiques semblent jouer un rôle bien modeste. En revanche, la "qualité de la contribution au processus" d'un participant donné joue un rôle important. La conduite d'évitement du PDG dans le problème 'GEOSYSTEMS est déterminante pour la suite du processus; elle ne résulte pas d'une stratégie délibérée; elle ne peut s'expliquer par un objectif ou un intérêt particulier; en revanche, elle semble bien être liée au style de l'homme, et à ses réactions émotionnelles. Dans le problème "gestion du personnel", le "porteur de problème" - M. FINANCE - n'arrive à aucun résultat concret. C'est certainement parce qu'il dispose de faibles ressources (en pouvoir, en temps, en statut). Mais c'est aussi parce qu'il "s'y prend mal" : sa stratégie décisionnelle est trop rationnelle, directe, frontale. A la CSP, les acteurs ne

posent clairement que des problèmes mineurs, ou du moins que des problèmes formulés de manière mineure; ils ne s'engagent pas dans de vastes réformes; ils ne revendiquent pas une approche "professionnelle" (puisque la CSP est "si particulière" que les approches "professionnelles" ne peuvent s'appliquer à son cas). Une stratégie frontale n'est de manière générale pas une stratégie admise à la CSP, dès qu'il s'agit de problèmes internes. C'est encore moins une bonne stratégie lorsque le problème a un caractère quasi tabou. Une stratégie décisionnelle plus incrémentale, oblique, aurait été préférable. C'est donc en partie la "qualité" de la contribution de l'acteur au processus qui est cause de son échec.

5.5. LES SITUATIONS DE DECISIONS

Plus encore, la notion semble intéressante parce que les stratégies décisionnelles des différents participants contribuent largement, par leur combinaison, à créer des situations de décision. Cette cinquième idée désigne des contextes momentanés, naissant des interactions des stratégies décisionnelles, et conditionnant à leur tour ces stratégies décisionnelles. Ainsi, dans le cas de GEOSYSTEMS, les stratégies d'évitement ou de retrait des différents dirigeants créent une situation de décision ouvrant toute liberté à l'acteur le plus engagé, M. GEO. Cette situation qui ne résulte d'aucune stratégie collective, s'entretient d'elle-même, par le jeu d'une illusion de consensus sur la stratégie menée par M. GEO. Elle durera jusqu'à ce qu'un "fait" incontournable fournisse une occasion de détruire cette illusion, et révèle un consensus inverse bien plus solide.

Les processus qui se jouent ainsi, entre problèmes et participants, à travers les situations de décision, les filtres des structures d'accès et de participation, jusque sur l'agenda, ne prennent sens que dans un contexte plus large, qui est celui de l'identité de l'organisation, et par rapport à un enjeu plus vaste, qui est la stratégie de l'organisation.

6. FORMULATION DES PROBLEMES STRATEGIQUES, STRATEGIE, IDENTITE.

Les problèmes étudiés à la CSP montrent divers cas de figure. Dans le cas du problème "gestion du personnel", les processus sont très souterrains, très "contraints" (pour reprendre encore la typologie de HICKSON & alii, 1986), puisque le problème est très largement latent et maintenu latent. Dans la mésaventure de GEOSYSTEMS, au contraire, les processus occupent le devant de la scène, se déploient largement, mais de manière heurtée, "sporadique". D'autres problèmes, qui n'ont pas été relatés ici, ont connu un parcours beaucoup moins spectaculaire, beaucoup plus "fluide". Pour rendre compte de ces différences, on pourrait suivre encore les conclusions des Bradford Studies et chercher dans la "nature" du problème (dans le "sujet", "matter"), dans les jeux politiques, et dans les incertitudes internes et externes, les déterminants des processus de formulation des problèmes stratégiques. Toutefois, si ces facteurs jouent parfois indéniablement à la CSP, ils ne semblent pas constituer l'essentiel de la problématique de ces deux cas.

Le facteur fondamental du processus de formulation des problèmes stratégiques ne serait-il pas le rapport du problème à l'identité de l'organisation, telle que cette identité est portée par les dirigeants? Lorsque l'identité arrive à se "saisir" du problème, lorsque les contradictions que le problème contient ou révèle ne sont pas "incompréhensibles" ou inacceptables pour l'identité, alors le processus se déroule de manière relativement "fluide" : le problème a accès à l'agenda stratégique (sans pour autant qu'il y ait une situation de crise), des stratégies décisionnelles "raisonnables" se développent, se rencontrent, un débat a lieu, des options sont considérées, une ligne de conduite à peu près claire se dégage et se maintient. La situation ne se ramène pas pour autant à un processus strictement rationnel. Dans ces contextes apaisés, les problèmes sont construits, interprétés et traités selon le paradigme, les règles, les croyances, les cartes causales, de l'organisation. L'identité, support de ces règles, croyances, etc., est donc très directement à l'oeuvre dans le processus. Elle en fournit les éléments essentiels, qui sont là de nature cognitive.

Par exemple, la CSP a envisagé l'abandon d'une activité lourdement déficitaire depuis plusieurs années. Une telle opération est en contradiction avec l'une des règles stratégiques fondamentales de la CSP, qui est le maintien, par devers les aléas de la conjoncture, de l'ensemble des activités relevant directement du métier principal de l'entreprise. Le problème a été plusieurs fois clairement posé au sein de la Direction Générale, et le PDG a longtemps hésité. La CSP a finalement considéré que le maintien de cette activité était nécessaire, notamment pour des raisons de développement technologique, cette activité étant un des domaines privilégiés de perfectionnement des méthodes. L'identité apparaît là comme un des "points de repère", un "ancrage" des dirigeants. Elle oriente leur réflexion et leur action, en fixe le cadre et les limites.

A l'inverse, lorsque les problèmes sont inacceptables ou incompréhensibles pour l'identité, les processus ne sont pas fluides. Le cas de la gestion du personnel montre que lorsqu'un problème révèle de trop nombreuses ou trop fortes contradictions à l'intérieur de l'organisation, les processus ne peuvent se déployer "normalement" : le problème n'a pas accès à l'agenda, les stratégies décisionnelles sont extrêmes, tranchées, les options sont ignorées, l'action est bloquée. Le problème "gestion du personnel" révèle en effet nombre de contradictions majeures:

- contradiction entre un environnement turbulent et une organisation extrêmement stable;
- contradiction entre la position dominante des prospecteurs (actuels et anciens) et leur importance de moins en moins grande dans la performance et le développement de l'entreprise;
- contradiction entre la position dominante des prospecteurs et leur peu de pouvoir par rapport à l'organisation, puisqu'il ne peuvent la quitter;
- contradiction, pour les rémunérations, entre le marché des compétences, et les pratiques internes à la CSP ;
- contradiction entre la valorisation de qualités de commandement, de dévouement, etc., et le besoin de compétences spécialisées, d'expertise pointue; cette contradiction est inscrite dans le caractère lui-même intrinsèquement contradictoire du métier, qui mêle artisanat et haute technologie.

Le système du clan, les rites et l'imaginaire qui l'accompagnent, étaient la "solution" qui permettait à l'organisation de soutenir ces contradictions. La question de la gestion du personnel menace directement, par nature même, le système du clan. Les diverses formulations révèlent les diverses contradictions. Le questionnement est trop direct, les enjeux trop importants, et les dirigeants trop porteurs de l'identité, pour qu'un espace d'action réfléchi puisse se dégager. Un lourd "couvercle identitaire" se referme alors sur les processus.

Le problème GEOSYSTEMS révèle de son côté les contradictions assez classiques d'une opération de diversification (DETRIE & RAMANANTSOA, 1983). Il s'y dévoile en outre une contradiction interne à l'identité de CSP : celle qui oppose la prudence stratégique à la hardiesse opérationnelle. L'activité traditionnelle de la CSP ne permet guère d'hésiter sur les deux niveaux: on sait assez facilement quand il convient d'être hardi, et quand il convient d'être prudent. Lorsque la distinction s'efface à l'occasion d'un grand projet tel que GEOSYSTEMS, un conflit s'ouvre entre les deux injonctions.

Alors que l'identité s'était en quelque sorte refermée sur le problème "gestion du personnel", elle laisse au contraire s'échapper GEOSYSTEMS. Des processus se développent, incontrôlés, presque anarchiques. Les processus se déploient de manière autonome, produisant des effets propres; le résultat est une importante dérive du système. La dérive apparaît quand elle devient détectable par le système de contrôle budgétaire de la CSP, assez sommaire, mais appliqué avec rigueur. Dans cette entreprise si peu bureaucratique, si méfiante envers les systèmes de gestion, c'est, remarquons-le, un des rares éléments de bureaucratie qui sert de butoir aux processus incontrôlés.

Avançons une hypothèse sur les rapports entre décision et formation des stratégies. Dans quelle mesure la stratégie se forme-t-elle à partir des décisions de l'entreprise-- ? On sait que la stratégie ne se décide pas rationnellement. Mais les théoriciens de l'incrémentalisme (LINDBLOM, 1959 ; QUINN, 1980 ; FREDRICKSON, 1983) conservent l'idée que la stratégie résulte de la somme de décisions, même si elles sont locales, émergentes, voire incohérentes. Le cas de la CSP suggère l'interprétation suivante: lorsque l'identité est "en phase" avec les problèmes, lorsque le processus de formulation a permis une "saisie" du problème par l'organisation, le processus ressemble assez à une décision, ou si l'on préfère, à une action réfléchie. En revanche, lorsque l'identité est menacée par les problèmes, ou qu'elle est désemparée, alors les processus échappent aux acteurs. La stratégie se forme en dehors des décisions: les phénomènes importants sont des blocages, des non-décisions, des attentes, des écarts, des dérives, des actions anarchiques.

La formulation des problèmes stratégiques est peut-être un des éléments manquants du passage entre les micro-processus (décision) et les macro-processus (formation de la stratégie). Elle est peut-être le lieu où dans le processus global de formation de la stratégie se détachent partiellement des processus mieux bornés, dotés d'une certaine logique propre, tout en contribuant, in fine, au processus global. Il nous semble que si les décisions stratégiques considérées isolément peuvent apparaître comme des "épisodes" par rapport à la formation de la stratégie, jusqu'à peut-être en obscurcir la compréhension (selon MINTZBERG & WATERS), l'analyse des problèmes stratégiques est davantage susceptible de montrer, sinon la formation de la stratégie, du moins la stratégie en formation.

L'étude a ainsi montré qu'au cours de la formulation des problèmes stratégiques se dessinaient bien des moments de possible rupture de la continuité stratégique. La continuité stratégique se joue avant l'adoption de tel ou tel choix, elle se joue même avant la reconnaissance de tel ou tel problème: elle se joue dans le processus de formulation du problème, dans la construction de la "molécule", dans le degré de cristallisation de celle-ci. Il est possible que, plus que dans les choix stratégiques, la "création" de la stratégie réside dans les problèmes. La formulation des problèmes stratégiques semble un lieu privilégié du processus d'"enactment" (WEICK, 1969 ; SMIRCICH & STUBBART, 1985) par lequel les organisations fabriquent, ou "mettent en scène"²⁴, à leur propre usage, leur environnement. Les problèmes peuvent apparaître comme des ajouts mineurs à cette mise en scène, se glissant ainsi dans la toile de fond du contexte considéré comme habituel. Les problèmes peuvent aussi, par leur formulation, bousculer cette mise en scène et renverser le décor.

REFERENCES

ALLISON, G.T.(1971), *The Essence of Decision*, Boston, Little Brown.

BRUNSSON, N. (1982), The Irrationality of Action and Action Rationality : Decisions, Ideologies and Organizational Action, *Journal of Management Studies*; vol.19, n°1, 29-44.

COHEN, M.D, MARCH, J.G., & OLSEN, J.P. (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, vol.17, n° 1, 1-25,

CROZIER, M, & FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

CYERT, KM, & MARCH, J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall (traduction française: *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970).

DETRE, J.P, & RAMANANTSOA, B (1983), *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Paris, Nathan.

DONALDSON, G., & LORSCH, J.W.(1983), *Decision Making at the Top*, New York, Basic Books.

DRIVER, M.J. (1987), Cognitive Psychology : An Interactionist View, in LORSCH, J. (ed), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.

DUTTON, J.E., FAHEY, L., & NARAYANAN, V.K. (1983), Towards Understanding Strategic Issue Diagnosis, *Strategic Management Journal*, vol.4, 307-323.

DUTTON, J.E..(1986), The Processing of Crisis and Non-Crisis Issues, *Journal of Management Studies*, vol.23, n°5, 501-516,

DUTTON, J.E., & JACKSON, S.E. (1987), Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action, *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, 76-90.

DUTTON, L.E. & DUNCAN, R.B. (1987a), The Influence of the Strategic Planning Process on Strategic Change, *Strategic Management Journal*. vol.8, 103-116.

DUTTON, L.E. & DUNCAN, R.B. (1987b), The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Management, *Strategic Management Journal*, vol.8, 279-295.

DUTTON, L.E. (1988), Understanding Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change, in PONDY, L.R., BOLAND, R.T. & THOMAS, H. (eds), *Managing Ambiguity and Change* (chapter 7, 127-144), Wiley.

HALL, R. (1984), The Natural Logic of Policy-Making, *Management Science*, vol.30, n°8, 905-927.

HICKSON, D.J., BUTLER, R.J., CRAY, D., MALLORY, G.R., & WILSON, D.C. (1986), *Top Decisions*, Oxford, Blackwell.

HUFF, A.S. (1982), Industry Influences on Strategic Reformulation, *Strategic Management Journal*, vol.3, 119-131.

JACKSON, S.E., & DUTTON, L.E. (1988), Discerning Threats and Opportunities, *Administrative Science Quarterly*, vol.33, 370-387.

JOHNSON, G. (1987), *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Blackwell.

JOHNSON, G. (1988), Rethinking Incrementalism, *Strategic Management Journal*, vol.9, 75-91.

KINGDON, J.W. (1984), *Agendas. Alternatives and Public Policies*, Boston, Little Brown.

KOENIG, G. (1987), La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre, in CHARREAUX, G., et alii, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica.

KUHN, T.S (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, The University of Chicago Press (traduction française: *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983).

LARÇON, J.P, & REITTER, R. (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Nathan.

LINDBLOM, C. (1959), The Science of Muddling Through, *Public Administration Review*, vol.19, 79-88.

LYLES, M.A. (1981), Formulating Strategic Problems : Empirical Analysis and Model Development, *Strategic Management Journal*, vol.2, 61-75.

LYLES, M.A.. (1987), Defining Strategic Problems : Subjective Criteria of Executives, *Journal of Organization Studies*, vol.8, n°3, 263-280.

MARCH, J.G. (1988), *Decisions and Organizations*, Oxford, Blackwell.

MILLER, D., & FRIESEN, P.H. (1980), Momentum and Revolution in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, vol.23, n°4, 591-614.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., & THEORET, A. (1976), The Structure of "Unstructured" Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, vol.21, 247-275.

²³ C'est la question soulevée par MINTZBERG & WATERS.

²⁴ Selon l'équivalent proposé par G. KOENIG (1987),

MINTZBERG, H. (1979a), An Emerging Strategy of "Direct" Research, *Administrative Science Quaterly*, vol.24, 582-589.

MINTZBERG, H. (1979b), *The Structuring of Organizations*, Englewood CLIFFS (NJ), Prentice Hall (traduction française: *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982).

MINTZBERG & WATERS, PETTIGEW, BUTLER (1990), Studying Deciding : An Exchange of Views, *Organization Studies*, vol. 11, na 1, 1-16.

NUTT, P.C. (1984), Types of Organizational Decisions Processes, *Administrative Science Quaterly*, vol.29, n°3, 414-450.

OUCHI, W. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quaterly*, vol.25, 125-141.

PADIOLEAU, J.G. (1986), *L'ordre social*, Paris, L'Harmattan.

POUNDS, W.F. (1969), The Process of Problem Finding, *Industrial Management Review*; vol.I 1, n°1, 1-19.

QUINN, J.B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood (Ill.), Irwin.

REITTER, R. & RAMANANTSOA, B. (1985), *Pouvoir et Politique: au-delà de LA culture d'entreprise*, Paris, McGraw Hill.

ROWE, A.J., & MASON, RO. (1987), *Managing with Style : A Guide to Understanding, Assessing and Improving Decision Making*, San Fransisco, Jossey Bass.

SCHWENK, C.R. (1988), The Cognitive Perspective on Strategie Decision Making, *Journal of Management Studies*, vol.25, n°1, 41-55.

SFEZ, L. (1981), *Critique de la décision* (3ème édition), Paris, Presses de la Fondations des Sciences Politiques.

SMIRCICH, L. & STUBBART, C. (1985), Strategie Management in an Enacted World, *Academy of Management Review*, vol.10, 724-736.

STARBUCK, W.H. (198.3), Organizations as Action Generators, *American Sociological Review*, vo1.48, 91-102.

STRATEGOR (1988), *Stratégie, structure, décision, identité: politique générale d'entreprise*, Paris, InterEditions.

WEICK, KE. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison Wesley.

WEICK, KE. (1983), Managerial Thought in the Context of Action, in SRIVASTVA, S. & Associates, *The Executive Mind*, San Fransisco, Jossey Bass.

RAPPORTS

1. Marie-José AVENIER²⁵

C'est avec un vif intérêt que j'ai lu et relu le texte de Hervé Laroche. Pourquoi cet intérêt?

• Tout d'abord, mais ceci est anecdotique, parce que les situations décrites présentent de nombreuses similarités avec des phénomènes que j'ai perçus au cours d'une recherche-action dans une entreprise également de service "qualifié" à des entreprises.

• Une raison plus fondamentale provient de ce que Hervé Laroche aborde le domaine connu sous le nom de "Stratégie d'Entreprise" sous un angle différent de celui adopté dans la littérature managériale traditionnelle:

- l'exploration porte sur les processus plutôt que sur leurs "extrants" (c'est-à-dire plutôt que sur le contenu des résultats des processus) ;
- l'auteur s'intéresse à la formulation des problèmes stratégiques, plutôt que de supposer ces problèmes donnés et de ne se préoccuper que de leur résolution.

Mais bien sûr comme tout travail qui aborde un domaine sous un angle assez peu exploré jusque là, ce texte me parait soulever un certain nombre de questions. Pour les commodités de l'exposé, j'ai regroupé ces questions en deux catégories qui sont évidemment fortement interconnectées : le "comment" et le "quoi", c'est-à-dire d'une part sur les aspects méthodologiques, et d'autre part, sur les aspects "substantifs" ou du contenu proprement dit.

* Je vais commencer par le "comment".

Mes questions portent essentiellement sur trois points:

- le contexte de l'étude de "terrain",
- la méthode proprement dite, et le type de connaissance que l'on peut produire avec ce genre de méthode,
- le 3ème point se situe à l'articulation entre des considérations épistémologiques et le contenu du travail.

1. En ce qui concerne le contexte de l'étude de "terrain", j'aurais aimé en savoir plus sur:

- Pourquoi cette société? Comment a-t-elle été choisie? Cette recherche était-elle liée à une "intervention" ?
- Qu'est-ce qui a motivé les gens à accepter de répondre à des questions généralement considérées comme confidentielles? Qu'est-ce qui donne à penser qu'ils ont répondu honnêtement?
- Hervé Laroche a-t-il pu consulter des documents, rencontrer d'autres personnes?

2. Dans sa présentation orale, Hervé Laroche a souligné qu'il s'agissait d'une recherche exploratoire destinée à formuler des hypothèses qu'il conviendrait de valider ultérieurement. Quand il discute sa méthodologie, Hervé Laroche indique des limites de "sa stratégie de recherche" (telles que la non-représentativité de l'échantillon, la forte dépendance temporelle, le caractère qualitatif des informations recueillies) : ce sont des limites par rapport à quoi, pour faire quoi ? Découvrir un modèle explicatif, des règles de comportement, des "lois" ? Ou plutôt concevoir un modèle plausible permettant de rendre intelligibles les phénomènes qu'il a perçus?

Ceci conduit à poser deux questions:

- avec le type de matériau qu'il a récolté qu'est-ce qu'on peut faire (en termes de production de connaissances) et qu'est-ce qu'on ne peut pas faire? Que peut-on en retirer comme connaissances "scientifiques" (le caractère scientifique dépendant évidemment du référentiel épistémologique dans lequel on se situe) ?

Il est à noter que les critères évoqués par Hervé Laroche, de représentativité, de validation empirique, etc., renvoient implicitement à des référentiels positivistes.

- de façon plus générale, et au-delà des méthodes de recherche utilisées, dans le domaine de la gestion des organisations les référentiels positivistes n'apparaissent-ils pas trop contraignants pour permettre de produire des connaissances susceptibles d'être déclarées scientifiques?

3. Bien qu'à plusieurs reprises Hervé Laroche souligne que les problèmes sont des constructions intellectuelles subjectives, j'ai l'impression que dans ses développements il a tendance à l'oublier et à implicitement considérer qu'il existe des problèmes qui à l'évidence peuvent être qualifiés de stratégiques indépendamment de tout observateur.

L'exemple de la gestion du personnel illustre bien ce phénomène: l'auteur considère que la gestion du personnel constituait à l'évidence un problème stratégique de l'entreprise, et il

²⁵ Chargée de recherche CNRS au GRASCE (URA CNRS 935) Espace Forbin 23, cours Gambetta 13627 AIX EN PROVENCE CEDEX 1

souligne que ce problème n'a pas été saisi par l'entreprise; et pourtant cette entreprise est encore en vie aujourd'hui!...

Le rôle des perceptions dans l'appréhension d'un phénomène comme un problème n'est absolument pas abordé.

Cette remarque nous amène directement au 2ème volet: le contenu proprement dit.

* Au niveau du "quoi", je distinguerai également deux familles de commentaires :

- la première porte sur la question des définitions,
- la deuxième vise à attirer l'attention sur ce dont on se prive lorsque, au lieu d'exploiter les ressources que la systémique met à notre disposition, on se cantonne dans une approche analytique.

1. En ce qui concerne la question des définitions, peut-on considérer que procéder par évocation ou métaphore (par exemple la métaphore de la formation d'une molécule pour évoquer l'émergence d'un problème) permet de faire l'économie de définitions lorsque les concepts considérés n'ont pas de signification universellement acceptée? Par exemple:

- problèmes
- stratégiques (problèmes, actions, décisions, etc.)
- structure cognitive centrale (et "qualité" de cette structure)
- culture, identité, etc.

sont constamment utilisés sans jamais avoir été définis.

En lisant le texte, j'avais parfois l'impression de "surfer"...

S'il avait donné une définition de ce qu'il entend par problèmes stratégiques, peut-être Hervé Laroche n'aurait-il pas été tenté de les traiter comme s'ils avaient une existence indépendante de tout observateur (cf notamment la fig 1 P 31 : peut-on dissocier problèmes et participants (qui les ont perçus et qui sont ou non en mesure de les faire accéder à l'agenda), ou p. 33, pour être "saisi" par l'organisation, ne faut-il pas d'abord qu'un problème soit perçu par un participant et que ce participant ait accès à l'agenda ?)

Incidemment, j'aurais aimé en savoir plus sur les procédures d'accès à l'agenda à la CSP :

- A quelle fréquence la comité de direction se réunissait-il?
- Comment se présentaient les ordres du jour? Qui pouvait faire inscrire des questions à l'ordre du jour?
- Y avait-il des relevés de décision écrits?

Egalement lié à la question des définitions, je me demande si le travail d'Hervé Laroche ne porte pas plutôt sur les "processus d'émergence de (j'utilise délibérément l'article indéfini) problèmes perçus stratégiques dans des entreprises où il n'existe pas de processus formalisé de réflexion stratégique", que sur les "processus de formulation des (article défini) problèmes stratégiques". En effet, formuler signifie exprimer avec précision, et l'expression "formulation des problèmes stratégiques" ne sous-entend-elle pas qu'il existe des objets (indépendants de l'observateur) que l'on appelle "problèmes stratégiques" et que l'auteur se propose d'étudier les processus par lesquels les membres de l'entreprise dévoilent ces problèmes et les expriment de façon relativement précise.

Enfin, si on se réfère au modèle simonien, il n'existe pas de problème en soi: une situation est perçue comme problématique par un sujet connaissant ayant certains projets ou certaines finalités, dès lors que telle qu'il la perçoit, cette situation ne correspond pas à ce qu'il attendait.

Notons que cette conception des problèmes en souligne le caractère projectif et pas seulement subjectif.

2. L'évocation du modèle simonien, m'amène directement à la 2ème famille de commentaires sur le contenu" J'ai été quelque peu déçue de ne pas voir exploitées certaines des ressources que la systémique (au sens large) met à notre disposition, et qui auraient certainement permis d'assurer des fondements plus solides aux interprétations et constructions proposées.

Parmi les références qui me sont immédiatement venues à l'esprit à la lecture du document, j'aimerais en évoquer rapidement deux types:

- Les travaux qui ont été développés sur autonomie et auto-organisation (cf par exemple, *"Entre le cristal et la fumée"*; H. Atlan, Seuil, 1979; *"La méthode - 2. La vie de la vie"*; E. Morin, Seuil, 1980; *"L'auto-organisation"*; P. Dumouchel et J.P. Dupuy (Seuil, 1983) et sur identité (cf par exemple, *"Autonomie et Connaissance"*; F. Varela, Seuil, 1989), qui permettraient certainement d'éclairer la discussion du §6 sur "formulation des problèmes et identité".
- Dans le tour d'horizon des travaux sur les processus de décision effectué en première partie, où la contribution de H. Simon se situe-t-elle ? Cet auteur est en effet certainement l'un des premiers à avoir souligné l'importance de concevoir la décision comme un processus (itératif) comportant une phase de formulation de problème, et pas seulement dans sa dimension acte décisif.

H. Simon a en outre attiré l'attention sur le phénomène suivant: si dans les sciences sociales on fait partout l'hypothèse de rationalité de l'homme, les économistes ont généralement une conception beaucoup plus étroite de la rationalité que leurs collègues des autres sciences sociales, particulièrement les psychologues. Et c'est sur cette conception plus riche de la rationalité qu'ont les psychologues que se sont développées, au moins initialement, les sciences de la cognition et l'intelligence artificielle"

Ainsi, dans son article "From Substantive to Procedural Rationality" (dans *"Models of Bounded Retionellty"*, vol. 2, The MIT Press, Cambridge, 1982, pp 424-443), il souligne que pour les économistes un comportement est déclaré rationnel lorsqu'il est approprié (voire le plus approprié) à l'atteinte de buts donnés compte tenu des limites imposées par les conditions et contraintes fixées (le comportement rationnel est identifié à un comportement mnxlmisateur).

Alors qu'en psychologie, "rationalité" est synonyme de "processus particulier de réflexion appelé raisonnement". Un comportement non rationnel étant un comportement dicté par les pulsions, les affects, sans qu'il y ait recours au raisonnement.

Dans le premier cas (rationalité au sens des économistes),il parle de rationalité substantive (on se préoccupe du contenu des décisions prises: cette décision est-elle bien la solution optimale du problème compte tenu des contraintes?). L'accent est mis sur l'optimisation.

Dans le second cas (rationalité au sens de la psychologie cognitive), il parle de rationalité procédurale (on se préoccupe de comment sont prises les décisions: les procédures utilisées sont-elles appropriées compte tenu des capacités et des limites cognitives humaines?). L'accent est mis sur la raisonnabilité, l'argumentabilité a posteriori de la procédure utilisée (procédure que l'on a peut-être inventée pour l'occasion).

Voilà donc rapidement les quelques points que je voulais soulever pour lancer la discussion.

Pour terminer, je dirai que la voie dans laquelle s'est engagé Hervé Laroche me paraît à la fois prometteuse et judicieuse:

- parce qu'elle peut s'inscrire dans le paradigme simonien de la rationalité procédurale (raisonner sur les comment, et les pourquoi des comment) sans réduire la rationalité à un seul mode de comportement possible: l'optimisation.
- et parce que, comme l'a souligné Hervé Laroche, l'identification des principaux problèmes stratégiques d'une organisation est un aspect essentiel du pilotage stratégique de cette organisation, puisque la décision de considérer tel phénomène comme un problème stratégique est déjà une décision stratégique.

La voie est prometteuse, mais il reste du travail à faire, et c'est tant mieux parce que le sujet est passionnant!

II. Erhard FRIEDBERG

L'article de H.Laroche qui m'a été communiqué avant le séminaire pose un problème très intéressant, celui de la façon dont les organisations se posent, c'est-à-dire perçoivent, reconnaissent et construisent leurs problèmes stratégiques. Il rejoint par là une littérature déjà considérable dans les études sur les organisations qui partent du principe que les problèmes comme les solutions, les participants comme les situations de choix dans les organisations sont des construits et non pas des données et qui cherchent donc à étudier les processus cognitifs et/ou sociaux par lesquels cette "construction" se réalise.

Dans son analyse, H. Laroche s'appuie sur un schéma conceptuel très élaboré, sinon toujours très original. La notion d'agenda est ainsi empruntée aux études des politiques publiques, les notions de structure d'accès, de structure de participation et de situation de décision sont reprises du modèle de la poubelle. Le tout permet d'ouvrir des perspectives intéressantes et souvent stimulantes, car il pousse assez loin la seule bonne analogie ou "métaphore" pour l'étude et la compréhension d'une organisation, à savoir celle de société politique.

Au bout de son analyse l'auteur est ainsi amené à accorder à ce qu'il appelle après d'autres "l'identité" (on pourrait aussi parler de culture ou de règles du jeu) d'une organisation, un statut de variable explicative centrale. Il conclut ainsi que le facteur fondamental du processus de formulation des problèmes stratégiques est le rapport entre un problème stratégique et l'identité de l'organisation telle que cette identité est portée par les dirigeants. Et il montre que si le problème est compatible avec cette identité, le processus se déroule de façon fluide et harmonieuse. Si au contraire il n'est pas compatible avec l'identité, s'il révèle trop de contradictions à l'intérieur de l'organisation (ce qui est le cas dans les deux exemples qu'il analyse plus en détail), les processus ne peuvent se déployer normalement: le problème n'a pas accès à l'agenda, des stratégies décisionnelles sont extrêmes, des options sont ignorées, l'action est bloquée.

Pour intéressant qu'il soit, cet article soulève pour moi une série de questions et de réserves que je voudrais grouper sous trois points.

1. La première série de remarques a trait à ce que j'appellerais mes propres étonnements devant les analyses de l'auteur. Les deux exemples me semblent en effet passibles de regards tout autres. En ce qui concerne le problème de la gestion du personnel, l'auteur ne m'a pas vraiment convaincu qu'il s'agit dans le cas de la CSP vraiment d'un problème stratégique. Une entreprise qui est capable de recruter son PDG futur au moment où l'actuel dauphin prend les commandes est une entreprise dont le personnel est géré. Si cette gestion ne correspond pas aux canons des business-school et des spécialistes des RH, c'est une autre question. Le problème n'est donc pas gestion de personnel oui ou non, mais gestion de personnel comment. Et il y a une coalition dominante qui est d'accord sur un mode de gestion. Comme le reconnaît Laroche lui-même à un autre moment de son papier, M. Finance est simplement peu adroit dans sa formulation du problème. Je ne vois pas en quoi ce cas permet à l'auteur de tirer toutes les affirmations et les conclusions sur "l'identité" de la CSP. Cette dernière apparaît un peu comme un deus-ex-machina explicatif qui permet de tout interpréter. La même critique pourrait être faite de son deuxième cas. On ne voit pas en quoi le comportement des dirigeants dans le cas de GEOSYSTEMS est tellement étonnant. Et en quoi donc elle permet d'étayer l'ensemble des affirmations de l'auteur sur l'identité de cette organisation.

2. La deuxième série de remarques se rapporte au schéma conceptuel de l'auteur. Il me semble soulever deux questions.

- La première a trait à la définition de l'identité tant sur un plan conceptuel (qu'est-ce que comprend cette notion? Les règles et procédures formelles sont-elles incluses?) que sur le plan de sa saisie empirique (Comment l'auteur s'y est-il pris pour la connaître? Est-ce simplement une reprise du discours des six dirigeants interviewés, ou est-ce le fruit d'une étude différente? A-t-elle été reconstruite simplement analytiquement en creux du discours et de la perception des six dirigeants, ou a-t-elle été formulée explicitement par ces six dirigeants? Comme on le verra, ces questions ont leur importance.

-La deuxième concerne les dimensions de l'agenda. Ces dimensions sont certes intéressantes, mais ne sont pas indépendantes les unes des autres. En outre, on ne voit très bien ce que cette combinatoire apporte vraiment comme connaissance; dire qu'un problème est d'autant plus riche en énergie qu'il s'agit d'un problème stratégique et non pas opérationnel, contingent et non pas routinier, actif plutôt que passif et reconnu plutôt que

latent ressemble fort à un truisme. Une critique comparable peut être formulée à l'égard des dimensions de la stratégie décisionnelle. Intensité, ouverture et rationalité de la stratégie décisionnelle n'existent pas indépendamment les unes des autres, et les stratégies que permet d'obtenir la combinatoire de ces trois dimensions n'ont de ce fait pas la même probabilité" Dans la mesure par exemple où la rationalité présuppose un examen approfondi des options, elle suppose aussi un minimum d'ouverture, et on ne voit pas pourquoi la stratégie du "suiveur" serait nécessairement faible en rationalité. On touche là un problème général d'un raisonnement qui s'appuie trop sur les combinaisons à partir de matrices dimensionnelles: celles-ci amènent à l'abstraction et au jeu de l'esprit qui n'a plus des liens très évidents avec la réalité que la matrice est censée représenter.

3. La troisième série de remarques, enfin, touche à la méthodologie de l'étude. Je passe rapidement sur une limitation relevée par Laroche lui-même, à savoir la restriction du corpus à une seule entreprise. C'est en effet une limitation sérieuse, et une comparaison avec une autre entreprise aurait certainement été préférable, ne serait-ce que parce que cela aurait permis de commencer à construire l'amorce d'un modèle qui aurait permis d'étayer empiriquement des liens entre phénomènes.

Mais le vrai problème de méthode, je le vois dans la disproportion entre le corpus empirique et l'élaboration conceptuelle d'une part, et dans la tendance tautologique du raisonnement qui en résulte d'autre part

En ce qui concerne le premier point, il me semble que le fait de disposer de six entretiens des six dirigeants répétés quatre fois ne permet pas d'étayer la sophistication du cadre **conceptuel** employé, il me semble que par rapport aux résultats empiriques, on assiste à une hypertrophie de l'interprétation qui fait que le lecteur se demande constamment quelles sont les données qui permettent à l'auteur d'affirmer ce qu'il affirme et de tenir les raisonnements qu'il tient. C'est tout particulièrement à propos de la notion d'identité que l'on se pose cette question. Dans la mesure où cette notion n'est utilisée que pour boucler des interprétations et que ne sont pas présentées indépendamment les données empiriques qui permettent de caractériser cette identité, on a du mal à se faire une idée sur l'existence de cette identité. Et on peut alors se poser légitimement la question si cette notion n'est pas plutôt le simple produit de la nécessité d'une interprétation.

Et cela m'amène au deuxième point, le danger de tautologie du raisonnement. En effet, l'identité n'est connue qu'à travers les interviews des seuls dirigeants dont on affirme qu'ils incarnent cette identité. D'autre part on ne considère que des processus de décision et de formulation entre ces mêmes six dirigeants. Dès lors, trouver que l'identité telle qu'elle ressort des entretiens avec ces six dirigeants affecte la nature des processus de décision entre eux est parfaitement tautologique et/ou trivial. Le moins que l'on puisse dire c'est que le contraire eût été surprenant. Il me semble qu'en bonne méthode il aurait fallu se construire une idée de l'identité de l'organisation par des voies indépendantes pour revendiquer légitimement les résultats de recherche que l'auteur revendique.

VI. HYPOCRISIE ORGANISEE

Nils BRUNSSON
Stockholm School of Economics

Rapporteurs :
Alain-Charles MARTINET, IAE Lyon III.
Werner ACKERMAN, CSO.

Séance du 7 Février 1991

INTRODUCTION

Au sein de la société moderne les organisations formelles jouent un rôle très important. Une grande partie de notre vie se passe ou bien est liée a,uprès des organisations qui peuvent être des entreprises de différents types, des autorités centrales et locales ou des groupes de pression. Les organisations sont plus puissantes et plus favorisées que les individus. Une question importante est de savoir pour quelle raison les organisations se développent et reçoivent avec facilité une légitimité extérieure et pour quelles raisons certaines sont plus légitimes que d'autres. La réponse apportée à celle-ci tant sur le plan de la théorie des organisations que sur le plan de la théorie économique est que la capacité des organisations à produire et à livrer des produits et des services leur permettent d'obtenir un soutien et des ressources venant de l'extérieur. Ces biens sont le résultat d'actions coordonnées et organisées. Bien souvent les organisations sont définies comme système de coordination des actions. Si les organisations se font concurrence en vendant des produits similaires, il est aussi important pour les organisations qUI veulent survivre que leurs actions s'effectuent d'une manière efficace ou du moins plus efficacement que le concurrent le moins efficace.

Aussi bien les chercheurs que les praticiens dans le domaine de l'organisation tombent d'accord en grande partie sur ce qui facilite une coordination efficace dans une organisation. On a l'habitude de souligner un certain nombre de caractéristiques de cohérence. L'une d'entre elles est la hiérarchie - quelqu'un décide ce que les autres doivent effectuer; une autre est l'entente - les conflits sont évités ou bien contenus; une troisième est la cohérence - tout le monde travaille pour un objectif commun. Quand on discute sur les formes que doivent prendre les organisations on a l'habitude de retenir ces caractéristiques. Cependant les personnes, qui étudient ou bien vivent au sein des grandes organisations, remarquent facilement que celles-ci dans la pratique, à un degré plus ou moins élevé, contiennent des caractéristiques contradictoires - peu de contacts entre la direction et les administrés, contrôle faible de la direction, conflits, et idées et actions opposées. De telles observations et leurs analyses constituent une partie très importante des recherches sur les organisations réalisées au cours des dernières décennies.

1. LES NORMES²⁶

On peut trouver de nombreuses explications dans le fait que les organisations n'arrivent pas à suivre les idées normatives de la cohérence; dans cet article, je tenterai d'en donner une. Il est en effet irréaliste de concevoir que les organisations, puissent obtenir une légitimité exclusivement par leurs actions et leurs produits.

Les organisations ne sont pas uniquement évaluées d'après leurs produits. Dans la société moderne, il ya des normes qui influencent considérablement le f'ctionne,ment interne et externe de l'organisation. On peut dire que les organisations repondent a une demande non seulement par leurs produits mais également par la manière dont elles les conçoivent. Les organisations doivent savoir être rationnelles, **efficaces**, démocratiques etc. C'est-à-dire qu'elles doivent tenir compte et appliquer le système de **valeurs de** la société, et qu'elles sont une partie intégrante du projet moderne de la rationalité, du progrès et de la justice.

Il existe de fortes normes stipulant les formes de constitution des organisations, qui fixent la façon de travailler et arrêtent les idées qui doivent être propagées par celles-ci. Par exemple, les lois qui fixent la constitution de la forme d'une société anonyme ou bien

les lois sur la représentation des employés au conseil d'administration. Il existe également des modes qui déterminent les structures d'organisation. A certaines périodes, il est important d'avoir une organisation centralisée, à d'autres, décentralisée; actuellement il est de bon ton que l'organisation soit divisionnalisée, alors qu'il y a dix ans une organisation matricielle avait toutes les faveurs. Suivre la mode est important pour gagner la confiance, par exemple, des actionnaires, des banques ou de l'Etat. Une étude réalisée sur l'importante réforme de SJ (Sté Nationale des Chemins de fer Suédois) montre qu'il suffit tout simplement d'essayer de passer à une forme plus moderne d'organisation pour attirer des capitaux et des hommes. Le passage à une forme qui ressemble plus à celle d'une société privée permet, d'une part, d'acquérir 600 millions de couronnes et d'améliorer ses relations économiques avec l'Etat et, d'autre part, de recruter un personnel d'encadrement compétent.

Même les dépenses doivent être très importantes si l'on veut acquérir une image moderne et progressive. L'organisation qui ne dégage pas une somme d'argent conséquente pour la formation et ne prend pas de mesures pour l'amélioration de l'environnement risque de s'exposer à de nombreuses critiques. Il n'est pas inhabituel que les médias comparent les organisations à travers leurs dépenses. Celles qui parrainent la culture ou le sport le font généralement dans l'intention d'être populaires.

De façon semblable, il existe des normes indiquant les procédures d'organisation qui devront être appliquées. On se doit de consulter les employés avant de prendre une décision importante. Depuis les années soixante, la plupart des grandes sociétés suédoises réalisent des budgets. Les études montrent qu'elles effectuent de plus en plus de calculs sophistiqués avant de décider de leurs investissements. L'idée que ces procédures sont très importantes pour une organisation rationnelle et moderne est propagée par les consultants et toutes les grands écoles de commerce.

Les idéologies, à savoir les points de vue des organisations, sont un instrument important pour obtenir une légitimité. Les organisations peuvent ainsi prétendre qu'elles ont des caractéristiques positives comme par exemple qu'elle sont efficaces, satisfont les consommateurs, travaillent pour l'intérêt général. Plus utile encore, le fait d'afficher un objectif; dans le cas où les organisations ne sont pas capables de remplir les normes dans certains domaines il est important pour elles de les présenter comme des objectifs qu'elles se promettent d'atteindre.

Structures, processus et idéologies sont des instruments très importants pour obtenir une légitimité pour les organisations. Pour certaines cela est décisif - pour celles en particulier qui ont des difficultés pour obtenir une légitimité à travers leurs produits - de nombreuses organisations n'ont pas la possibilité de montrer un produit, de le définir, de démontrer qu'il est meilleur que ceux des concurrents éventuels ou bien de démontrer qu'il est vraiment utile. C'est le cas des organisations telles que les écoles, les universités, les hôpitaux, les bureaux d'audits et les entreprises de consultants en organisation et pourquoi pas, les directions des organisations.

2. HYPOCRISIE

Eu égard aux structures, aux processus et aux idéologies, les normes sont souvent motivées par le fait qu'elles concourent à rendre les organisations plus efficaces. On doit créer des divisions, établir un budget, calculer et définir les objectifs à atteindre pour rentabiliser les activités. Mais malheureusement cela ne dit pas ce que sera le résultat. Etre convenable, rationnel ou moderne ne signifie pas obligatoirement être efficace. En songeant combien les changements fréquents sont à la mode dans certains domaines il est peu probable que les modes correspondent toujours à ceux qui sont efficaces. De plus les normes sont générales, alors que ce qui est efficace dans une organisation donnée est souvent lié à la situation et à la production spécifique de l'organisation.

Quand les normes institutionnelles ne correspondent pas à celles qui sont demandées pour obtenir des actions efficaces on peut s'attendre à ce que les organisations, là où l'efficacité est importante, mettent sur pied deux structures, procédures et idéologies -

²⁶ L'essai suivant est basé sur les deux premiers chapitres de l'ouvrage de Nils Brunsson : *"The Orgenization of Hypocrisy. Talk, decisions and actions in orgeniztions"*, Chichester: John Wiley. & Sons 1989, C'est une traduction d'un article publié dans un périodique ayant une large audience (Tvårnritt 1990: 2), Cela explique son caractère général, le manque de références et l'emploi d'exemples tirés des organisations suédoises, Pour obtenir une étude plus détaillée, il est préférable de se référer à l'ouvrage cité ci-dessus,

une pour coordonner les actions et une autre pour son image externe. Ces différentes dispositions ne doivent pas se gêner, doivent être indépendantes et isolées entre elles.

Le principe d'isolation implique deux structures d'organisation. L'une est formelle, qui a pour fonction de remplir les normes institutionnelles et qui, à l'aide de simples coups de crayon, modifie les organigrammes selon les modes et les lois. Une tout autre structure d'organisation aura pour fonction de coordonner les actions. Cette dernière structure est souvent appelée par les observateurs organisation informelle. A quel point il est important de séparer l'organisation formelle et informelle est démontré, par exemple, jusqu'à la fin du siècle dernier par les ouvriers luttant pour défendre les normes d'une organisation formelle. Suivre à la lettre les règles formelles s'avère souvent impossible, ou bien amène le chaos dans la plupart des organisations.

De la même manière on trouve facilement deux groupes de procédures organisationnelles, un groupe qui ne coordonne pas les actions mais a pour fonction de se montrer à l'extérieur et un groupe qui crée les actions. Le premier type de procédure peut s'appeler les rituels. Ces derniers sont courants au sein des organisations. On suit par exemple les lois sur la représentativité des employés dans les organes de direction mais cette participation n'implique pas que le pouvoir de décision en soit influencé; on établit de plus en plus de calculs sur les investissements, mais ces calculs manquent d'intérêt pour les investissements réellement réalisés, on réalise des budgets qu'on ne suit pas ou bien on rassemble des informations qu'on n'utilise pas.

Les organisations peuvent aussi se référer à différentes idéologies pour l'utilisation interne ou externe. Les objectifs fixés à usage externe ne sont pas obligatoirement ceux qui sont donnés aux employés. Ce phénomène peut-être facilement observé par de nombreux employés qui comparent les déclarations faites par leurs dirigeants dans les médias à celles reçues dans l'organisation. L'organisation possède donc une morale double.

L'entretien de la différence entre organisation formelle et informelle, la production de rituels et la pratique d'une morale double sont des formes d'hypocrisie; les images extérieures ne correspondent pas à celles de la vie intérieure de l'organisation. Cependant l'hypocrisie est rarement intentionnelle : c'est plutôt quelque chose qui survient fortuitement, alors, que la direction essaie de gérer la production. Il est en effet très difficile de gérer les organisations. A ce propos, il est significatif de noter que dans une organisation fonctionnant parfaitement les personnes s'occupant de la production s'attachent à donner la priorité à l'efficacité sur les ordres.

3. LES NORMES CONTRADICTOIRES

Les normes imposées à l'organisation par son environnement ne vont pas seulement à l'encontre des impératifs de l'efficacité, elles sont bien souvent difficiles ou même impossibles à concilier. Elles sont contradictoires ou bien incohérentes. Les raisons peuvent être d'ordre logique, technique ou bien dépendre des ressources. Il peut en même temps se trouver des normes demandant d'un côté une centralisation de l'organisation et de l'autre des normes exigeant la décentralisation. Certains groupes demandent une démocratisation des méthodes de direction, d'autres des méthodes autoritaires. Il arrive qu'il soit techniquement impossible de rassembler les demandes des clients sur des produits répondant aux demandes de l'environnement, ou que les ressources manquent pour payer tous les groupes qui font appel aux organisations.

Les demandes et normes contradictoires sont difficiles à manier. Elles sont difficiles à prendre en compte en même temps et difficiles à lier avec l'action. Il y a des organisations qui sont expertes dans l'art de générer des aides, des ressources et la légitimité d'un environnement contenant des normes fortement incohérentes. Les différentes instances des Parlements démocratiques ou autres directions paritaires en sont des exemples caractéristiques. Elles essaient systématiquement de satisfaire les groupes ayant des exigences contradictoires.

Mais les organisations modernes de toute sorte sont confrontées à des situations contenant des demandes contradictoires qui les obligent à prendre des mesures semblables à celles prises par les assemblées représentatives. Les organisations peuvent ainsi refléter les normes incohérentes de leur environnement à travers une structure de conflit: en orientant les débats sur les problèmes et non sur les solutions, ou bien en produisant une forme d'hypocrisie supplémentaire différenciant par exemple le discours et l'action.

La production d'une action organisationnelle efficace est facilitée par des structures organisationnelles basées sur l'unanimité. Dans un contexte où il est nécessaire de refléter les incohérences de l'environnement les conflits peuvent devenir un principe de structuration. Les organisations telles que les administrations nationales ou communales recrutent leurs membres dirigeants auprès de groupes d'intérêts opposés désignés par "leurs" adhérents. Dans les entreprises dites démocratiques, les représentants du personnel siègent au conseil d'administration uniquement parce qu'ils représentent des intérêts différents des autres membres siégeant dans cette instance.

Non seulement les structures mais aussi les procédures d'organisation sont modifiées suivant qu'elles s'orientent vers l'action ou vers les incohérences. L'action exige de se concentrer sur les solutions, plutôt que sur les problèmes. Mais il est difficile de trouver des solutions qui satisfassent à des normes incohérentes. Ces dernières font qu'il est à la fois plus probable et plus passionnant de raisonner sur les problèmes, que sur les solutions. Beaucoup de questions deviennent des problèmes car les normes incohérentes et des groupes conflictuels y sont impliqués. Les problèmes insolubles sont particulièrement attractifs car personne ne peut en exiger une solution définitive. Cependant les problèmes non résolus sont particulièrement avantageux: ils donnent lieu à des discussions interminables et à un grand nombre de propositions pour différentes actions contradictoires. En Europe occidentale par exemple, les assemblées politiques s'intéressent souvent à des problèmes insolubles tels que la drogue ou la criminalité. Certaines organisations, en particulier dans le secteur public, sont formées dans le but de traiter ces problèmes.

Certaines procédures de décision amènent à agir et d'autres reflètent les incohérences. Les actions organisées sont facilitées par les processus de décision irrationnels. En prenant en compte une ou deux possibilités, en décrivant les conséquences positives d'une action à entreprendre et en adaptant l'objectif à l'action et non le contraire, il est possible de réduire l'insécurité et par conséquent de mobiliser une action organisée. La prise de décision rationnelle offre de bonnes possibilités pour rendre compte des incohérences. Presque toutes les normes portant sur l'élaboration des décisions rationnelles sont utilisables. En formulant le problème, en faisant une déclaration explicite sur les objectifs, en prenant en considération les différentes possibilités et en décrivant les effets positifs et négatifs cela permet de mieux discerner les différents conflits et idéologies. La rationalité est plus facile à combiner avec des problèmes insolubles. Ils peuvent être le résultat d'une structure de conflit.

Si l'on veut que les organisations agissent efficacement, il est nécessaire d'isoler les structures conflictuelles et les procédures rationnelles provenant des différentes parties de l'organisation chargées de réaliser les actions. C'est-à-dire que l'on doit créer la forme d'hypocrisie mentionnée auparavant. En cas d'échec, on peut assister à une paralysie générale de l'action. Il est essentiel de bien séparer les parties dirigeantes. Mais les organisations peuvent également répondre aux normes contradictoires en différenciant discours, décisions et actions.

4. DISCOURS, DECISIONS ET ACTIONS

J'ai traité ci-dessus de l'importance pour les organisations de présenter à l'extérieur leurs idées sur leur propre fonctionnement et leur rôle à l'aide de ce que nous pouvons appeler des bavardages, ou des discours. Beaucoup d'organisations ont également un besoin pressant de publier leurs décisions. Les discours et les décisions peuvent plus facilement que les actions et les produits refléter des normes contradictoires. Différents membres de

l'organisation peuvent exprimer des valeurs différentes lors de débats publics par exemple. Parfois il est possible d'adapter le message selon le public; les clients et les employés reçoivent des versions différentes. Différentes et contradictoires, les décisions peuvent être exposées dans les différentes parties de l'organisation et à différentes dates. Prendre des décisions incohérentes n'est pas particulièrement difficile aussi longtemps que les décisions ne sont pas appliquées.

Les organisations peuvent produire des normes incohérentes en créant systématiquement des incohérences entre discours, décisions et actions. Elles peuvent parler en conformité avec un groupe de normes, décider en conformité avec un autre et agir en conformité avec un troisième. Ceci est la deuxième forme d'hypocrisie. Les organisations qui traitent les incohérences ont de bonnes raisons d'être hypocrites de cette façon. Conflits, problèmes et rationalité conduisent bien souvent à l'hypocrisie. Il devient très difficile de décider toutes les actions dont on parle et il est difficile d'accomplir toutes les actions décidées.

Au sein des organisations suédoises, habituées à faire face aux normes incohérentes, il est facile de trouver des exemples d'hypocrisie. Il y a une dizaine d'années nous décidions la fermeture des centrales nucléaires, et en même temps, nous prenions des mesures pour doubler leur capacité. Il s'est avéré qu'il était plus facile à un gouvernement socialiste qu'à un gouvernement bourgeois d'appliquer une politique de droite et de même à un gouvernement bourgeois d'appliquer une politique socialiste. C'est ainsi qu'au cours de la dernière décennie on a pu constater qu'un gouvernement bourgeois, resté en place pendant six ans, a socialisé plus qu'un gouvernement socialiste au pouvoir pendant une cinquantaine d'années et les socialistes ont conduit une des plus importantes politiques économiques de répartition de ce siècle allant des travailleurs jusqu'aux détenteurs de capitaux. C'est pour cela que R.Nixon, connu par ses attaques envers les communistes, a pu entamer des relations diplomatiques avec la Chine populaire. Si l'on veut obtenir un soutien significatif auprès de groupes ayant des jugements de valeurs contradictoires, il est difficile d'avoir un discours et une action allant dans la même direction; ce type d'extrémisme n'est pas rentable. De bonnes intentions et de bons objectifs sont importants et semblent souvent être appréciés autant ou mieux que les bonnes actions.

5. PRATIQUE ET PRESENTATION

J'ai traité jusqu'à maintenant de deux sortes d'hypocrisie, celle qui est utilisée lorsque les organisations emploient certaines structures, procédures et idéologies à usage externe; et une autre à usage interne, où elles se voient obligées de gérer des demandes contradictoires à travers des discours, des décisions ou bien des actions, en parfait accord avec des normes différentes. L'hypocrisie est un trait important au sein des grandes organisations contemporaines dont elle facilite la survie et la croissance. Cela permet d'apparaître en conformité avec les demandes habituelles de convenance et de rationalité et d'effectuer des actions coordonnées d'une manière efficace. Pourtant les modèles qui soulignent l'hypocrisie, l'incohérence et le cloisonnement entre la vie interne et externe de l'organisation ne sont pas populaires lorsqu'il s'agit de décrire une organisation. La plupart des organisations sont présentées par les directions, tout du moins à l'occasion d'événements officiels, comme des unités coordonnées et cohérentes possédant des objectifs clairs et cohérents et dont les discours et les décisions amènent des actions analogues. En tout cas, toute direction décente se doit d'avoir pour intention ou ambition que l'organisation fonctionne de cette façon.

La troisième forme de l'hypocrisie des organisations est de présenter les organisations d'une manière qui ne correspond pas à la réalité ou à une réalité possible. Ce phénomène est dû à la combinaison, d'une part, de ce que nous savons sur le fonctionnement des organisations et de leurs contradictions et, d'autre part, de ce que nous exigeons d'elles à savoir d'être des unités orientées malgré tout vers des actions efficaces, possédant son identité propre, hiérarchisée et ayant des objectifs légitimes. Il s'agit d'une idée à laquelle les hommes des pays occidentaux attachent beaucoup d'importance: l'idée que les hommes sont des individus. Les organisations représentées comme individus connaissent, comme les hommes, des difficultés à vivre avec cette idée.

En représentant les organisations comme des individus, nous donnons la responsabilité aux dirigeants. Il est très important que quelqu'un prenne des responsabilités en particulier quand les possibilités d'influencer les événements vers une orientation souhaitée restent marginales. Une étude réalisée à propos d'un investissement important dans le cadre d'une politique régionale a montré que les dirigeants politiques présentèrent l'investissement comme contribuant largement à résoudre un problème crucial à propos de l'emploi, bien qu'ils fussent personnellement convaincus que cette contribution serait sans effet. Par contre, ils avaient le sentiment que cet investissement apporterait la preuve que leur responsabilité était engagée et ainsi insufflerait aux électeurs de l'optimisme, du courage et de l'esprit d'initiative. C'était particulièrement important car les problèmes de l'emploi ne pouvaient être résolus.

6. HYPOCRISIE ET MORALE

L'hypocrisie est souvent associée avec la morale, plus précisément avec celle qui penche du mauvais côté. Il est facile de comprendre que l'hypocrisie est quelque chose de mal et qui doit être supprimé à tout prix. Mais un des arguments que l'on oppose à ce type de raisonnement est que l'hypocrisie semble être ce qui est justement demandé aux organisations modernes. En demandant aux organisations de répondre à nos demandes contradictoires, nous devons nous attendre à de l'hypocrisie. La possibilité de trouver un compromis entre différentes demandes dans une action est une manière de ne satisfaire personne. On peut penser que les valeurs et les intentions ont une valeur intrinsèque sans se préoccuper du fait qu'elles influencent ou non les actions. Ensuite, l'hypocrisie ainsi que le vice, est une condition sine qua non de la morale. Pour pouvoir construire, maintenir et propager des valeurs élevées, il faut permettre une différence entre ce qui est dit et ce qui est fait. Si nos valeurs étaient conformes aux actes, la morale en souffrirait. Le vice et l'hypocrisie sont les conséquences naturelles de la bonne morale. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il faut encourager le vice et l'hypocrisie s'ils caractérisent la pratique ils ne doivent pas pour autant être notre but. On peut donc poser la question: entre une entreprise d'automobiles qui a une production fortement polluante et qui s'en défend en argumentant que la pollution est inévitable ou même acceptable, et une entreprise telle que Volvo dont la production et les produits sont aussi fortement polluants mais qui fait une propagande active pour l'environnement et qui annonce que son but est d'améliorer la nature, laquelle est préférable?

RAPPORTS

1. Alain-Charles MARTINET

I shall be very short because I received your text four days ago and I had not 96 hours available to study and to think deeply about it.

I'm doing the hypothesis/assumption that there was no organized hypocrisy from you or from Jacques GIRIN to send me only four days ago a text written in March 90.

1. Hypocrisy much different as ambiguity (March)

2. About the contingency of the model

The example of SJ seems to me very typical of a mechanist bureaucracy in which :

- strong external need of control
- complex system of state holders
- strong separation between formulation and implementation of strategical and organizational decisions and so on.

The question is :

Does hypocrisy specially goes in such organizations ?

Or

Is it not an implication of post-modernism and specially of generalized communication which conduct to "fabulation du monde" (Giamì VATTIMO, la société transparente, BOURRICAUD...)?

3. About the skills of the reformers

Hypocrisy -as defined- appears to be one of the skill necessary to be a strategie manager i-e :

A semiotic strategist who pick up in a semiotic tools box to cope with different actors and different points in time and in space to legitimize his preferences.

4. About the novelty

May be the surprizing effect of your description comes more from the dominant ideology of managers and management i-e : a manager is a decision maker than from the irrationality of managers and organizations.

A manager is paid to manage and must at least speak to satisfy that the society is waiting from him.

5. About the linkage between strategy and organization

The classical view is that managers must change the strategy to deal with environmental change and then must change organizations to implement strategie change.

We know that in fact there is an enactment of environment and organization.

Strategie change often don't really change external relations with environment but justify or legitimize organizational change and symmetrically, organization reforms don't have a great effect on internal behaviour but create effects in external perceptions...

6. About the irrationality

I'm not sure that we can speak of irrationality because we see hypocrisy.

May be it's rational conduct - in a type 2 rationality- because : the conditions to be rational -In type 1 ie : substantive -are never realized in the real, complex world of organizations.

7. Concluding remarks

If we admit that complex organizations are paradoxical systems then we must consider that strategie behaviour is paradoxical too (compromise, double bind, contradictory in space and time...

Of course it seems unlogical, irrational from an aristotelian point of view but it becomes logical, rational in a heraclitean point of view.

II. Werner ACKERMAN

On est à la fois fasciné et irrité par le nouveau livre de Nils Brunsson et c'est dire tout son intérêt. On voudrait reprendre chacune de ses analyses et tenter d'offrir une lecture différente.

L'argument central, qu'il vient de nous exposer, est le suivant: les organisations présentent deux modèles (ou types idéaux) de structuration de leur activité, l'un orienté vers l'action, l'autre vers le débat politique et idéologique. L'organisation produit donc d'une part des solutions pratiques coordonnées et efficaces; elle répond d'autre part aux demandes variées de l'environnement en offrant des discours et des projets conformes aux normes de rationalité en vigueur. L'hypocrisie est le moyen dont dispose l'organisation pour surmonter l'écart entre le

déroulement des actions et la présentation de décisions et de réformes qui ne sont guère mises en oeuvre"

On est en droit de se demander si cette hypocrisie de l'organisation est l'expression d'un écart inévitable ou si elle est plutôt la manifestation d'une stratégie?

Dans le premier cas, peut-on parler vraiment d'hypocrisie? Par contre, dans le second, elle semblerait faire partie, paradoxalement, de la mise en scène politique dont Brunsson montre précisément les limites" Je suis donc tenté de dire qu'il y a deux visions de l'hypocrisie qui sont étroitement mêlées dans la présentation qui en est faite: une vision dramaturgique, où s'exprime l'écart irréductible entre la norme et l'action, et une vision stratégique, où elle devient un moyen de plus au service de certains acteurs.

En fait, il n'est jamais indiqué très clairement qui pratique l'hypocrisie. Les analyses si fines qui nous sont proposées ne montrent pas des acteurs confrontés à des problèmes particuliers dans une organisation, mais plutôt des entités abstraites. On peut donc difficilement aboutir à une analyse stratégique de l'hypocrisie, impliquant un acteur qui réglerait ses conduites par rapport à celles, connues ou prévues, des autres membres de l'organisation ou des interlocuteurs de son environnement. Ce modèle stratégique n'est pas applicable. Brunsson va même plus loin: en déconnectant totalement l'action efficace, intégrée et contrôlée localement par un acteur sans distance à son égard, de la présentation de projets modernisateurs et rationalisateurs qui satisfont aux exigences du débat public, mais n'ont aucune incidence directe sur la pratique de l'organisation, il prolonge et élargit en quelque sorte la ligne d'analyse critique de la rationalité organisationnelle déjà introduite par le modèle du "garbage can" de March et Cohen, où la primauté était donnée aux solutions adoptées sans rapport avec un examen des problèmes. Il continue ainsi le travail d'humiliation de la raison - l'expression est de Michel Crozier - inscrit déjà dans ce modèle et il aboutit à une autre forme d'irrationalité de la raison, lorsqu'elle n'est pas pratique.

Dans sa conclusion, Brunsson offre une double issue, morale et cynique. Cynique car il est bon de savoir à quoi on a affaire, sans illusion inutile; morale également, car il montre qu'il est possible d'échapper tout autant au discours rationalisateur qu'à l'emprise de l'organisation orientée vers l'action et à son carcan, lorsqu'il devient redoutable.

**VII. ITINERAIRES D'APPRENTISSAGE DANS L'ORGANISATION
LA FIABILITE DANS UNE UNITE ROBOTISEE**

Florence CHARUE
Centre de Recherche en Gestion

Rapporteurs :
Albert **DAVID**, CGS
Philippe D'IRIBARNE, CEREBE

Séance du 18avril 1991

L'étude de l'impact d'une mutation technique particulière: la robotique en tôlerie, nous a permis de mettre en évidence le rôle des unités de production et de leurs acteurs pour construire de nouveaux modèles de fonctionnement-? . Or aujourd'hui la compétitivité des constructeurs automobiles est très liée à leur capacité à faire face rapidement à des évolutions technologiques et concurrentielles.

Le concept de l'apprentissage organisationnel permet de formaliser deux caractéristiques, qui nous ont paru essentielles dans les dynamiques analysées:

- La logique de construction d'un changement ne comprend pas une longue phase de réflexion suivie d'une implémentation. La réflexion est au contraire assez rapide et très axée sur l'action. C'est la mise en oeuvre, la phase centrale du changement, le stade où l'on peut observer et analyser l'incidence de l'impulsion initiale.

- Il n'y a pas une dissociation claire entre conception d'un modèle organisationnel idéal et mise en oeuvre progressive et planifiée, ces deux phases sont imbriquées suivant le schéma: conception sommaire - mise en oeuvre 1 - amélioration - mise en oeuvre 2.

L'objet de cet article est de préciser sur un cas concret la notion d'apprentissage organisationnel et de la mobiliser pour comparer plusieurs dynamiques. Nous chercherons alors à proposer une typologie d'apprentissage.

Nous aborderons d'abord une dynamique particulière: l'apprentissage de la fiabilité dans la tôlerie de Poissy. Nous pourrions affiner notre conception de l'apprentissage. Nous identifierons alors différents critères permettant de caractériser un processus d'apprentissage. Enfin, nous différencierons trois types d'apprentissage à partir de l'analyse de la prise en charge de la fiabilité par les tôleries automobiles françaises.

1. LA TaLERIE DE POISSY

Nous voudrions donc présenter maintenant une dynamique particulière qui nous a amenée à approfondir cette notion d'apprentissage organisationnel, et à partir de laquelle nous illustrerons notre définition.

L'unité de tôlerie assemble par soudure les différentes pièces de la carrosserie d'une voiture afin d'obtenir en sortie de ligne une "caisse en blanc" prête à être peinte. Depuis le début des années 80 ces unités de production sont passées d'installations manuelles ou faiblement automatisées à des ateliers comprenant une centaine de robots et de très nombreux automatismes (Cf schéma en annexe). Nous nous sommes en particulier intéressée à la prise en charge d'un nouvel objectif, qui apparaît avec les évolutions techniques soulignées: la fiabilité. En 88, le taux de disponibilité des tôleries est compris entre 70 et 75 % alors que les hypothèses prises comme référence pour dimensionner les installations prévoyaient des taux compris entre 80 et 85 %. Nous nous interrogerons sur les nouveaux rôles définis, les structures dans lesquelles ils s'intègrent, les compétences nécessaires, l'instrumentation mise en place et les résultats obtenus. Avant de détailler ces évolutions nous repositionnerons le contexte organisationnel dans lequel elles se sont développées.

Nous présenterons cette dynamique en nous attachant à un site dont nous connaissons les évolutions de manière très détaillée puisque nous y avons séjourné environ deux ans et avons participé à la mise en oeuvre d'une politique fiabilité.

Nous présenterons d'abord l'organisation mise en place au démarrage de la nouvelle tôlerie robotisée. Nous insisterons sur les changements organisationnels mis en oeuvre pour l'arrivée de la robotique et tenterons de préciser les modes de fonctionnement pour comprendre leurs évolutions. On notera l'ampleur des évolutions induites par une

27 CHARUE F. & MIDLER C., 1990, "Un processus d'apprentissage à la française: la robotisation des tôleries automobile" Communication au colloque Organization of Work and Technology : Implications for International Competitiveness, Bruxelles.

mutation technologique comme la robotique. On remarquera que les premières innovations se comprennent par rapport aux "cibles"²⁸ (organisation idéale vers laquelle tendre) élaborées par les constructeurs et en l'occurrence ici I.S.O.A.R.²⁹ • Nous verrons enfin que les évolutions qui suivent traduisent plus l'adaptation des fonctionnements existants et la construction de nouvelles pratiques pour atteindre une meilleure efficacité que l'application d'une "cible" préexistante.

1.1. LA STRUCTURE ET LES ROLES

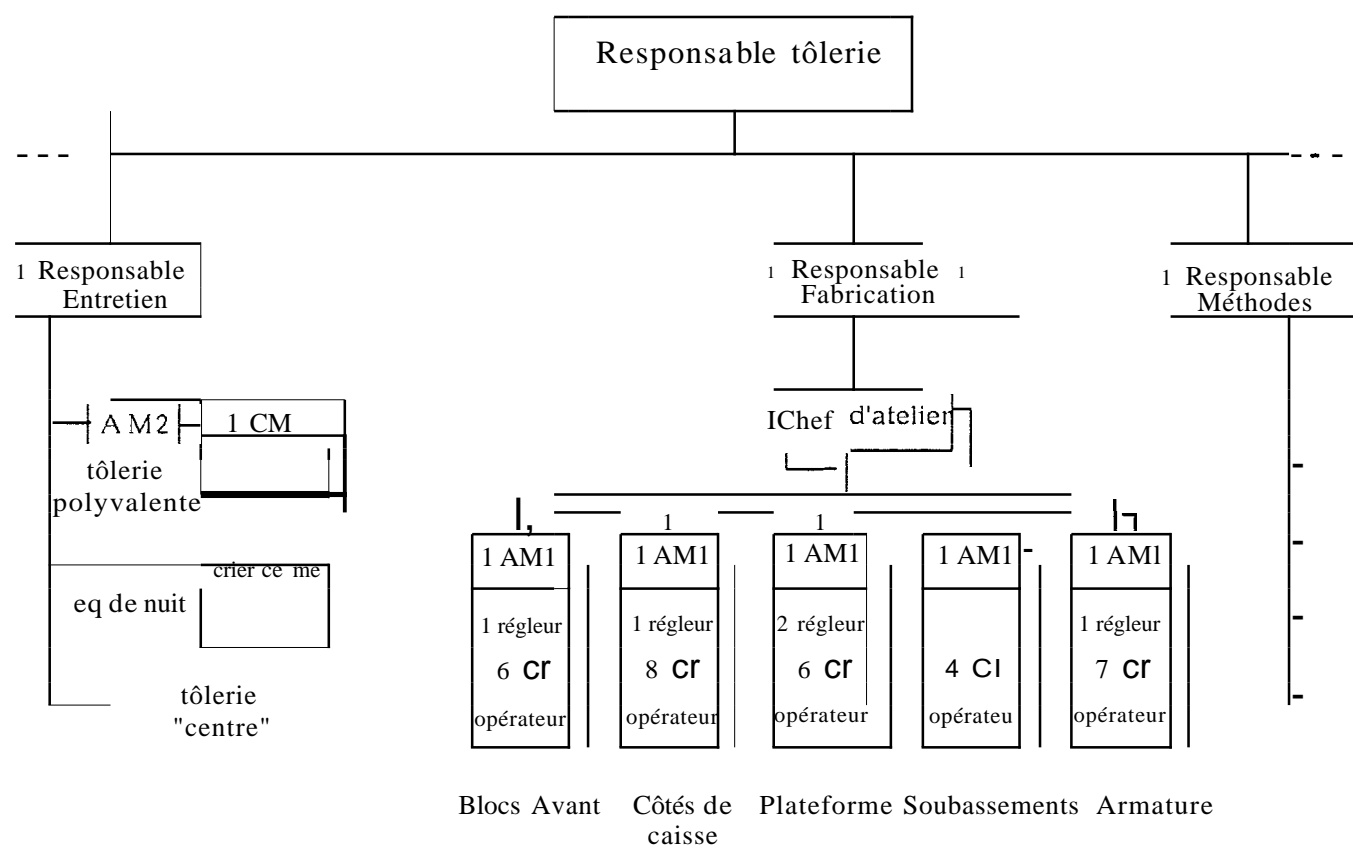
Pour chaque équipe, la structure de fabrication affectera une cellule de production à chacun des secteurs-v et un chef d'atelier pour la coordination de ceux-ci sur l'ensemble de la tôlerie.

La nouvelle fonction qui apparaît est celle de conducteur d'installations. Ce sont d'anciens professionnels d'entretien qui se trouvent intégrés à l'équipe d'exploitation. Leur mission est de surveiller et de dépanner au plus vite les installations. Avec ce rôle se crée une maîtrise de l'équipe d'exploitation investie d'un rôle nouveau: l'AM 1. Pour ce dernier, il s'agit à la fois d'encadrer des opérateurs non qualifiés et des dépanneurs dans l'objectif d'assurer la production demandée sur son secteur de responsabilité. Dans l'ensemble de la tôlerie cette vigilance sur le flux de production est assurée par les chefs d'atelier. Cette évolution de la structure et de la mission du service de fabrication qui accompagne la robotique, induit une répartition des activités d'entretien des installations entre deux services: l'entretien et la fabrication. Cette scission entre deux types d'intervention sur les installations: une maintenance de 1er niveau et de 2ème niveau, est nouvelle et va engendrer différentes évolutions.

28 MIDLER C., 1988, "De l'automatisation à la modernisation: les transformations dans l'industrie automobile", *Gérer et comprendre*, na 13, dec 88.

29 L S.O.A.R. : Impact social et organisationnel de l'automatisation et de la robotique. Cette réflexion est menée en coopération entre le centre de production Peugeot de Mulhouse, les organisations syndicales et les pouvoirs publics, cf Coffineau A. et Sarraz .LP., 1985, "ISOAR Peugeot Mulhouse", rapport de recherche I.E.C.I.

30 La tôlerie est divisée en cinq secteurs ayant une homogénéité par rapport au produit, (cf graphique en annexe).



Malgré ces premières innovations qui visaient à adapter les principes de fonctionnement aux nouvelles technologies de production, la montée en cadence-! sera assez difficile, la tôlerie ne réussissant pas à produire le volume demandé même avec le recours aux heures supplémentaires.

Nous présenterons la dynamique engagée à Poissy autour de deux questions qui posent problème deux ans après le démarrage série-? compte tenu des choix organisationnels. La première concerne l'articulation des missions des services d'entretien et de fabrication. La deuxième est la mise en place d'une politique fiabilité.

1.2. UNE VOLONTE D'ARTICULER ENTRETIEN ET FABRICATION: LA FONCTION D'AM2

Dès juillet 1987, une nouvelle fonction est créée : l'AM2. Elle va s'affiner progressivement comme nous allons le montrer.

Un AM2 est affecté par secteur et le rôle de chef d'atelier disparaît. La fonction de coordination des secteurs par rapport au flux de production est assurée par roulement par les AM2 (qui sont chacun de coordination deux semaines sur cinq).

L'AM2 est responsable de l'ensemble des objectifs, tant de court terme: volume de production, qualité des voitures fabriquées, que de moyen terme: fiabilisation des moyens, diminution des dépenses de fonctionnement... En effet, jusqu'alors, les AM 1, très liés au flux, avaient peu de disponibilité pour suivre des indicateurs un peu décalés par rapport à l'objectif de volume comme: les dépenses, l'entretien préventif, la fiabilité, la qualité (souvent englobés sous l'appellation objectif de moyen terme par opposition au

31 Lors du lancement d'un nouveau véhicule l'usine doit passer d'une production nulle avec des installations en fin de mise au point et mal connues par le personnel, à un volume défini comme la capacité de production du site (pour Poissy: 1050 veh/j en deux équipes). Cette période dite de "montée en cadence" dure entre six mois et un an.

32 Correspond à la date où l'on commence à faire fonctionner les installations dans le but de produire et non pour uniquement les tester. C'est le début de la montée en cadence.

court terme: la production de la journée de l'équipe, de l'heure ou même du quart d'heure). Ce rôle doit permettre d'améliorer pour chaque secteur les relations entre les deux équipes (qui n'existaient formellement qu'au niveau du responsable de fabrication) et les relations avec les autres services: entretien, méthodes, qualité...

Pour la plupart, les AM2 sont d'anciens AM 1 qui ont été promus. Ils n'ont pas suivi de formation particulière. Lorsqu'ils entrent dans leur nouvelle fonction, il n'y a pas non plus de tableau de bord précis; c'est à chacun de le construire.

En mai 88, la fonction d'AM2 est redéfinie compte tenu de deux exigences qui sont apparues progressivement. D'abord, l'animation de la politique de moyen terme et, de façon plus générale, celle du secteur nécessite plus que trois semaines sur cinq. Les AM2 sont donc dégagés de la fonction de coordination comme de l'encadrement de l'équipe d'entretien de nuit qu'ils assuraient par roulement (deux mois par an). De plus, les spécificités des secteurs semblent importantes et il est décidé d'éviter les rotations des AM2 sur les différents secteurs (un changement de secteur par AM2 et par an était initialement prévu). A cette date, deux chefs d'atelier (un par équipe) sont de nouveaux nommés; en septembre 88, l'équipe de coordination s'étoffe avec l'intégration de dépanneurs dit "voltigeurs".

Enfin, en novembre 88, deux jeunes ingénieurs sont affectés à cette fonction (aux armatures et aux soubassements). En septembre 89, un cadre prend la fonction d'AM2 aux blocs. L'AM2 est donc désormais cadre. Parallèlement, à cette élévation du niveau de qualification des AM2, la fonction de responsable de fabrication disparaît; les AM2 sont directement rattachés au responsable tôlerie polyvalente (auquel est également rattaché le responsable de l'entretien).

La stabilisation de cette nouvelle fonction s'explique par les pratiques qui se mettent en oeuvre. La vigilance à court terme pour assurer la production de la journée est assurée par l'AMI et le chef d'atelier. La politique d'amélioration s'appuie sur les compétences des professionnels intégrés à l'équipe de fabrication mais également sur les professionnels de l'entretien et est pilotée par l'AM2.

1.3. LA PRISE EN CHARGE DE L'OBJECTIF FIABILITE: DEUX APPROCHES

Sur la question de la fiabilisation, deux approches se sont développées en parallèle. L'une privilégiant une action mobilisant sur une courte durée beaucoup de moyens pour atteindre rapidement un niveau de fiabilité satisfaisant. Cette façon d'appréhender les pannes correspond tout à fait à l'approche des consultants et à la structure en modules (qui étaient destinée à se diluer dès l'objectif atteint). Une autre logique s'est progressivement affirmée suivant laquelle la fiabilisation était un travail quotidien de vigilance, de surveillance, et d'amélioration permanente.

**Sur le secteur des armatures, une action "coup de poing"*

Des consultants ont été commandités par les méthodes centrales pour améliorer le taux de fiabilité du secteur des armatures dans un délai de six mois. Ils interviennent de mars à octobre 88, ils sont deux cadres: l'un à plein temps, l'autre à mi-temps. Ils s'appuient beaucoup sur les compétences techniques de la tôlerie et des méthodes centrales. C'est donc plus un travail de méthode et d'organisation qui leur revient. L'instrumentation a été particulièrement développée sur ce secteur. Une observation précise des pannes du secteur armature a été menée pendant un mois par six observateurs. Des groupes de travail ont été organisés pour prendre en charge les problèmes techniques qui étaient apparus en analysant les relevés de pannes.

Au retour des congés 88, malgré certaines améliorations, le taux de pannes des installations du secteur des armatures est encore assez important-³. Cette date

33 Les modifications liées à l'introduction de la 205 sur ces lignes ont créé de nouvelles sources de pannes.

correspond à l'introduction de la 205 sur la tôlerie robotisée, l'objectif de produire 1200 véhicules par jour en mai 89 se rapproche mais les inconnues sur la capacité de la tôlerie à atteindre cet objectif sont encore importantes. Trois décisions sont alors prises: la mise en place d'observateurs pour connaître chaque jour les pannes et une structure "coup de poing" en modules pour améliorer les performances en fiabilité du secteur. La prolongation du contrat avec les consultants est abandonnée.

La structure coup de poing est organisée autour de type de pannes. Pour chaque famille de panne, un "pilote" est chargé de faire avancer au plus vite des actions de fiabilisation. Il ne s'agit pas d'un rôle, c'est une tâche qui vient s'ajouter à d'autres qui incombent déjà à l'acteur du fait de la fonction qu'il occupe.

Il est difficile de dater la disparition de cette structure coup de poing. Si le responsable de cette action change de fonction en mars 89, on ne peut pas affirmer qu'à cette date tous les pilotes interrompent leur action. Au contraire, une fois les améliorations engagées, elles suivent leur cours même si le suivi hiérarchique est beaucoup plus distant voire inexistant au fil des mois. Ces nouveaux experts viendront appuyer les fiabilistes qui assurent la vigilance sur l'objectif fiabilité.

**Le fiabiliste*

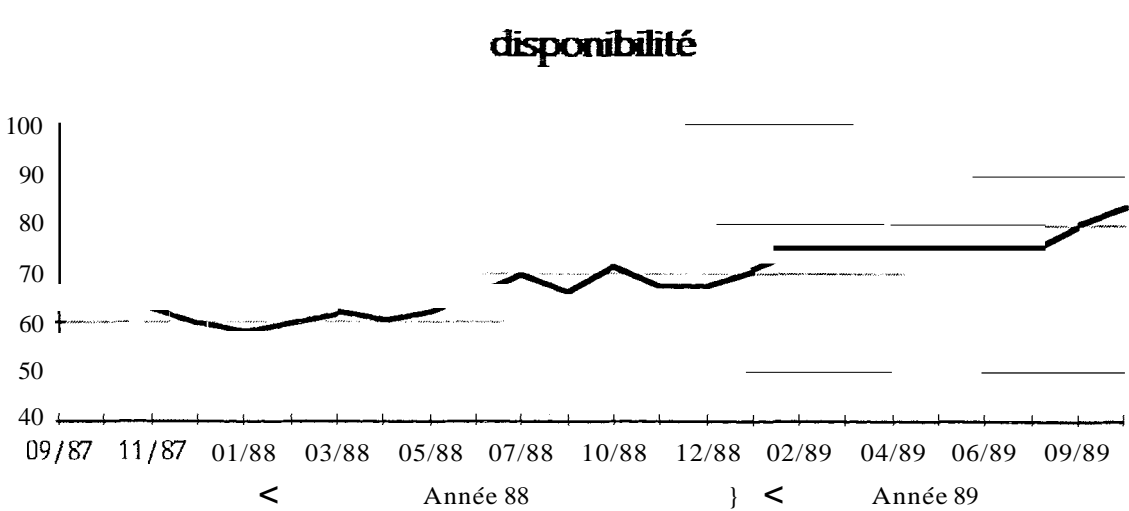
La fonction de fiabiliste est créée en janvier 88 c'est à dire trois mois avant l'arrivée des consultants. Cinq fiabilistes (un par secteur) ainsi que quatre spécialistes sont rattachés à l'adjoint du responsable de l'entretien pour constituer les "méthodes maintenance". Le rôle des fiabilistes est d'«animer la politique fiabilité dans chaque secteur». Pour traiter les pannes connues des fabricants, ils s'appuient sur leurs compétences techniques, celles des spécialistes de leur service, celles de la fabrication, des professionnels de l'entretien ou, pour certains points particuliers des méthodes. Ils doivent mener à bien des modifications techniques permettant d'améliorer le taux de fiabilité.

Les fiabilistes sont d'anciens techniciens du bureau des méthodes, sauf deux d'entre eux: l'un est un ancien AM 1 et je suis la cinquième.

Les évolutions que nous présentons ci-dessous sont des étapes jusqu'au rattachement direct des fiabilistes à l'AM2. Elles se comprennent par rapport à deux logiques. D'une part, les réorganisations visaient à améliorer la prise en charge de l'objectif fiabilité au vu des obstacles mis en évidence par les précédents fonctionnements; on remarquera sur la courbe d'évolution de la disponibilité présentée ci-après, que, de janvier à septembre 88, il n'y a pas d'amélioration significative. D'autre part, on peut comprendre ces étapes comme des phases transitoires vers l'intégration du fiabiliste dans la cellule de production.

En juillet 88, le service méthodes maintenance se scinde en deux. D'un côté, les spécialistes restent à l'entretien et dépendent hiérarchiquement de l'adjoint du responsable de l'entretien. De l'autre, le service fiabilité est créé, encadré par un jeune ingénieur et directement rattaché au responsable de la tôlerie. En octobre 88, le service fiabilité ("suivant son chef") se trouve réintégré au service tôlerie polyvalente et dépend de l'adjoint du responsable de la tôlerie polyvalente. Enfin, le fiabiliste est rattaché directement à l'AM2 (ce qui peut l'amener à orienter plus son travail vers le flux que s'il est extérieur à la hiérarchie de fabrication). On parle désormais de "technicien de secteur fiabilité". Cette dernière structure se met en place progressivement à partir de mars 89. Parallèlement, dès février 89, avaient été nommés des "techniciens de secteur qualité" (directement rattachés aux AM2, prenant en charge, non pas les pannes, mais les défauts de qualité). A partir de novembre 89, ces deux fonctions vont être fusionnées et il n'y aura plus qu'un technicien par secteur.

Nous voudrions proposer ici un résultat qui reflète en partie le processus d'apprentissage: l'évolution de la disponibilité.



On peut remarquer que l'évolution de la disponibilité est très nette et que l'objectif des 82% de disponibilité est atteint. Il traduit la structuration de nouvelles pratiques du fiabiliste et des acteurs avec lesquels il interagit. Nous remarquerons également la progression par paliers qui traduit un phénomène suivant lequel un travail de fond peut être masqué par un "goulot" moins fiable.

Dans le cas des processus étudiés, se trouve au centre du cheminement l'expérience: mise en place de nouveaux rôles, d'indicateurs, de personnes aux profils différents. Chacune de ces actions ou expériences reflète une théorie de l'action des agents d'apprentissage, qui se trouve mise à l'épreuve dès son application. Une phase essentielle de ce processus est donc celle de la mise en oeuvre. C'est l'occasion de renforcer, ou au contraire, de remettre en cause les théories en usage.

Nous opposerons cette conception du changement aux théories d'*Organizational Development* où la phase-clé est la planification et où la mise en oeuvre est conforme au plan. L'opposition radicale de ces deux conceptions est un peu caricaturale. Il y a dans le processus d'apprentissage des périodes, non pas d'action, mais d'interprétation et de définition d'une nouvelle expérience, que l'on peut rapprocher de la "conception" dans le cadre de l'*Organizational Development*. Cependant, il ne nous semble pas indifférent d'appréhender une dynamique comme dépendante des analyses qui émergeront de la mise en oeuvre des premiers changements ou comme une implémentation fidèle d'une cible conçue par des experts.

2. NOTRE CONCEPTION DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Nous nous proposons maintenant de définir le concept d'apprentissage organisationnel. Nous nous appuyerons sur les idées développées par C. Argyris et D. Schön³⁴ et B. Levitt et J. March³⁵. La première hypothèse formulée par ces auteurs, est que les agents de l'organisation agissent à partir de théories qu'ils ont construites: *theory in use*. La deuxième hypothèse est qu'il existe dans l'organisation des "théories de l'action": la répartition de rôles, les procédures, le flux de matière; B. Levitt et J. March parlent de "routines" en reprenant le terme introduit par R. Cyert et J. March³⁶. Ces "théories de l'organisation" sont perçues par les acteurs qui se construisent des représentations (*images*) ou disposent de représentations partagées par l'ensemble de l'organisation (*maps*). L'apprentissage organisationnel résulte de la mise à l'épreuve, par un agent

34 ARGYRIS C. & SCHON D., 1978, *Organizational Learning ; a Theory of Action Perspective*, Addison Wesley

35 LEVITI B. & MARCH J., 1988, "Organizational Learning" , *Annual Review of Sociology*, n° 14, pp 319-340

36 CYERT R. & MARCH J., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, trad. franç., *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970.

d'apprentissage, de théories individuelles et du codage dans l'organisation de nouvelles théories.

Nous chercherons à préciser le périmètre organisationnel dans lequel les savoirs sont partagés et sur lequel il peut y avoir "mémorisation" de nouveaux savoirs. Nous montrerons en quoi les apprentissages des agents sont orientés par l'organisation et préciserons la nature des savoirs individuels construits. Nous chercherons enfin à identifier des modes de mémorisation et leur limites.

2.1. LA SITUATION DE GESTION: UN CHAMP D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Il nous semble important, dans un premier temps, de nous entendre sur le terme "organisation" dans l'expression: apprentissage organisationnel.

Nous avons vu que pour parler d'apprentissage organisationnel C. Argyris et D. Schön se centrent sur les acteurs et leurs interactions. B. Levitt et J. March-? insistent également sur l'acteur, mais aussi sur le codage dans des "routines" ou représentations partagées. Cependant, ces auteurs ne cherchent pas à délimiter un périmètre à l'intérieur duquel les acteurs interagissent effectivement et mobilisent les mêmes représentations et les mêmes "routines". Pour C. Argyris et D. Schön, l'organisation est même vue comme un tout orienté vers un but.

Nous ne choisirons pas une acception très globale du terme organisation. Nous préférons envisager l'apprentissage dans un cadre plus restreint où l'on peut effectivement parler d'interactions, d'expérience, d'action, nous nous appuyerons donc sur la notion de situation de gestion. On peut se demander en effet ce qu'il peut y avoir de commun dans les représentations, les interprétations et les expériences du P.D.G. d'un groupe automobile et d'un ouvrier spécialisé!

J. Girin définit ce concept ainsi:

*une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.*³⁸

Chacun des termes en gras est par la suite précisé. Les "participants" sont les **agents** qui se trouvent impliqués dans la production du résultat et sont directement affectés par l'énoncé du jugement. Le "résultat" est lié à une échéance et fait l'objet du jugement. Le "jugement" enfin, est formulé par une instance extérieure aux participants. Bien que ce concept ne désigne pas uniquement des situations à l'intérieur de l'organisation, **on peut** imaginer des situations de gestion au sein d'une famille par exemple, les organisations sont un lieu privilégié où se structurent des situations de gestion.

Cette notion combine des aspects macroscopiques par l'intermédiaire du jugement sur un résultat attendu (traduction des buts de l'organisation) et des aspects microscopiques, puisqu'il s'agit d'étudier des "participants" qui agissent. Les situations de gestion **sont** souvent "emboîtées" dans l'organisation, c'est-à-dire que des acteurs peuvent appartenir à plusieurs situations de gestion.

Par rapport aux processus que nous avons rapidement exposés, nous serons donc amenée à considérer deux situations de gestion.

L'une est caractérisée par les performances d'un secteur, qui sont définies dans le tableau de bord de l'AM2. Les échéances sont par exemple les réunions où il doit présenter ce tableau de bord à son supérieur hiérarchique, lequel formule un

jugement. On peut également identifier un autre résultat sur lequel il y a jugement: la production de la journée du secteur. Cette situation de gestion est donc soumise à plusieurs couples résultat-échéance. Les participants sont les membres de l'équipe de fabrication du secteur mais également d'autres acteurs qui participent à la réalisation des objectifs: les agents de l'entretien ou du service qualité et le fiabiliste...

La deuxième situation de gestion sur laquelle nous sommes amenée à nous focaliser est celle de la tôlerie polyvalente dans son ensemble. On y retrouvera bien sûr comme participant le responsable de la tôlerie, les AM2 et d'autres acteurs contribuant au résultat. Les objectifs sont fixés par la direction du centre de production de Poissy au responsable de la tôlerie et re-répartis en sous-objectifs dans d'autres situations de gestion.

Quelles sont dans ces situations de gestion particulières les **représentations** partagées? ? Il semble impossible de réaliser une liste exhaustive ; nous **chercherons** donc à donner des exemples qui permettent d'éclairer différents **aspects** de **cette** notion et qui fournissent les éléments nécessaires pour comprendre en quoi les expériences de terrain précédemment présentées sont des illustrations d'un processus d'apprentissage organisationnel.

Les horaires à respecter, le principe de hiérarchie, l'objectif de production, l'organigramme, le processus de fabrication, les courbes de **rémunération** du personnel sont des représentations partagées. On peut remarquer que certaines représentations sont à peu près universellement partagées sans être **vraiment formalisées**. C'est le cas du principe de hiérarchie. D'autres dépassent largement la situation de gestion et ne sont ni maîtrisées ni modifiables par les acteurs des situations de gestion précitées, et elles sont très formalisées : horaires normaux, courbes de salaires. L'organigramme et le processus de production, même s'ils sont assez formalisés, ne sont **pas partagés** par tous les acteurs de nos situations de gestion. En effet, il est peu probable qu'un ouvrier de fabrication ait une idée claire de la structure du service des méthodes, et sans prendre des cas aussi éloignés, le conducteur d'installations connaîtra un ou deux agents de l'entretien avec lesquels il est souvent amené à travailler, alors que la répartition des rôles dans ce service lui demeure inconnue.

Une fois délimité le champ de l'apprentissage, nous voudrions en préciser les processus.

2.2. LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE INDIVIDUEL

Nous nous centrerons d'abord sur les "participants" <f> puisqu'eux seuls peuvent construire de nouveaux savoirs. Nous chercherons à montrer en quoi la situation de gestion constitue un cadre où les participants construisent de nouveaux savoirs organisationnels, c'est-à-dire pertinents par rapport à leur rôle dans l'organisation.

Comme le souligne J. Piaget! , les individus apprennent à partir de leurs actions; les actions auxquelles nous nous intéressons sont organisationnelles c'est à dire contribuent à la réalisation d'un objectif de "résultat" et sont soumises à un "jugement". Les **acteurs** agissent à partir des représentations et des "théories" qu'ils ont construites. Chaque action est à la fois l'application de ces théories et leur mise à l'épreuve!?. De cette mise à l'épreuve, peut émerger une nouvelle action qui intègre effectivement les expériences

39 Nous utiliserons ce terme pour désigner les notions de *maps* de C. ARGYRIS et D. SCHON et de *routines* de B. LEVITT et J. MARCH

40 GIRIN L, 1990, op" cit,

41 PIAGET J., 1970, *L'épistémologie génétique*, P.U.F., coll. "Que sais-je T",

42 MIDLER C., 1990, "L'apprentissage dans l'organisation", Communication au séminaire CONDOR, Paris, Janvier.

43 On retrouve ici la notion d'interprétation de B. LEVITT et J. MARCH.

37 LEVITT B, & MARCH J., 1988, op. cit.

38 GIRIN J 1990, "Analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode", in *Epistémologies et Science de Gestion*, Economica, coll. Gestion, Paris, pp 141-182

précédentes, mais aussi les expériences d'autres situations organisationnelles considérées comme proches, et enfin les contraintes et les opportunités du moment.

Ce processus d'essai et d'erreur peut aboutir à un équilibre. Les théories de l'action ne sont remises en cause ni par les résultats, ni par les autres participants de la situation de gestion. A un moment, les agents d'apprentissage considèrent qu'ils n'ont pas de "bonne raison" pour changer, compte tenu des résultats sur lesquels ils sont jugés, des opportunités, des contraintes et des idées d'expérimentation. Et parallèlement, les autres acteurs concernés n'ont pas de "bonne raison" pour changer.

Pour illustrer cette définition de l'apprentissage individuel et des relations entre les "savoirs" ou "théories" et actions des participants d'une situation de gestion, nous nous attacherons à analyser les savoirs liés à la création de la fonction de fiabiliste.

Le fiabiliste des planchers connaît les pannes les plus longues, c'est une représentation du fonctionnement du secteur qu'il s'est construite par diverses actions : mise en place de relevés, discussions avec les dépanneurs, observations... Les informations fournies par les relevés (les stations les plus pénalisantes, depuis combien de temps une machine présente ce type de symptôme...) étaient très diluées entre les différents conducteurs d'installations qui interviennent sur les moyens et dans le temps et l'on peut bien parler de construction d'une représentation. Il se crée aussi de nouveaux outils comme les relevés de pannes. Par expérience, il sait qu'il a besoin de ces informations qui contribuent à la constitution des théories de son action.

Il acquiert également peu à peu des savoirs lui permettant de trouver des solutions: il fait des essais, confronte ses connaissances techniques à celles de techniciens spécialistes. Finalement, il saura quelle solution est adaptée à un type de problème qu'il a déjà traité. Enfin, un savoir nouveau se développe quant à la façon de gérer sa relation avec les conducteurs d'installations, sans être dans une position hiérarchique par rapport à eux.

Parallèlement, se développent également chez les conducteurs d'installations des savoirs: l'importance du relevé manuel s'ils veulent faire passer une suggestion, le coût des pannes, le rôle du fiabiliste pour faire émerger des idées de solution (il réunit des idées en s'appuyant sur d'autres conducteurs d'installations, des techniciens, les acquis de son expérience personnelle) et pour faire faire une modification (appui technique, appui financier). C'est donc un plan nouveau de la fonction de conducteur d'installations qui se développe comme l'exemple qui suit l'illustre. Jusqu'alors les CI étaient souvent amenés à remettre en position 20 fois dans la journée le même serrage et maugréaient après l'entretien qui ne faisait pas son travail. Progressivement, leurs pratiques évoluent, ils notent qu'il a fallu intervenir "x" fois dans la journée, analysent la panne en observant le serrage, éventuellement avec le fiabiliste. Rapidement, ils tenteront un entretien du dit serrage, le remplaceront par un serrage plus résistant et diminueront la pression de fermeture du serrage. A l'issue, l'arrêt se produit moins d'une fois par jour.

Il ya également un apprentissage au niveau de l'AM2 qui découvre l'importance d'un outil comme le relevé de pannes, alors qu'il n'en voyait pas l'utilité jusqu'alors. En effet, s'il incite les conducteurs d'installations à mener des actions d'amélioration et s'il développe ses relations avec le fiabiliste, en servant de "relais" vers les conducteurs d'installations, il pourra tenir ses objectifs de production plus sereinement.

A ce stade, nous distinguerons deux types de production de nouveaux savoirs.

Le premier est l'apprentissage inscrit dans l'organisatiorr". Il renvoie aux savoirs qu'un acteur développe du fait de son rôle dans l'organisation, du système technique sur lequel il travaille, de l'instrument qu'il utilise, et des dispositifs auxquels il panicipe-> . Par exemple, le fiabiliste connaîtra de plus en plus les installations du secteur auquel il est affecté: leur conception, les points faibles, les pannes les plus fréquentes, et les interventions lourdes subies dans les derniers mois. Le second renvoie aux apprentissages induits par des changements, on pourrait parler d'apprentissages emboîtés ou stimulés.

La création de la fonction de fiabiliste par exemple a réorienté les apprentissages des différents participants de la situation de gestion autour de l'objectif de fiabilisation: élaboration d'un indicateur fiabilité, modalité de répartition des tâches entre les rôles de fiabiliste, CI, maîtrise.... Lorsqu'une panne se produit, vouloir réparer au plus vite pour repartir correspond à un certain "contexte"⁴⁶ . C'est un autre "contexte" d'envisager dans l'interaction entre ces acteurs l'opportunité de trouver une solution afin que la panne ne se reproduise plus.

La définition de la fonction de fiabiliste induit donc la création de nouveaux savoirs pertinents par rapport à ce contexte ainsi que sa structuration. Les évolutions techniques ou commerciales de l'environnement sont également à l'origine de ce type d'apprentissage.

Les actions ou expériences qui sont à la base de cet apprentissage peuvent être stimulées par différents acteurs ou groupes d'acteurs. Nous parlerons de l'agent d'apprentissage en reprenant le terme proposé par C. Argyris et D. Schön. L'évaluation des actions est surtout le fait de cet agent dans la mesure où il s'agit de comparer la situation nouvelle créée, telle qu'il la perçoit, et l'anticipation qui avait justifié les changements engagés. On retrouve dans l'évaluation la notion de résultat sur laquelle nous avons insisté en précisant le champ de l'apprentissage.

C'est surtout ce deuxième type d'apprentissage que nous avons étudié.

2.3. SAVOIRS ORGANISATIONNELS ET AGENTS D'APPRENTISSAGE

Comme le soulignent C. Argyris et D. Schön, pour qu'il y ait apprentissage organisationnel, il faut que les nouveaux savoirs soient "codés" dans des représentations partagées. Nous reprendrons cette conception en restreignant la notion de représentation partagée aux participants d'une situation de gestion.

Nous identifierons deux types de mémorisation:

- les savoirs sont partagés ou se chevauchent;
- les savoirs sont formalisés dans des routines.

Nous avons détaillé les apprentissages qui se sont développés chez divers acteurs de l'organisation. Ces savoirs se chevauchant entre certains acteurs, les pratiques ont une relative permanence et il ya consensus sur les pratiques entre les différents participants. Le départ d'un acteur ne remet pas en cause ce fonctionnement, les savoirs partagés sont suffisants pour qu'il y ait reconstitution des pratiques qui préexistaient.

44 MIDLER C., 1990, op, cit.

45 A propos du rôle des règles organisationnelles pour orienter les apprentissages cf CHARBIT F., 1991, *La gestion des technologies émergentes : organisation et apprentissage*, Thèse de doctorat de l'Ecole polytechnique, spécialité Gestion,

46 GIRIN ,L,1990, op, cil

Notre compréhension de la fonction de fiabiliste nous a amenée à nous appuyer sur un dispositif (cercle de fiabilité). L'instrumentation est une forme de codification des fonctionnements: répartition des rôles, indicateurs à suivre, interaction à entretenir (ici, entre CI et professionnels de maintenance). De même, le départ d'un acteur ne remet pas en cause ces pratiques.

Nous annonçons précédemment que nous analyserions plus particulièrement l'apprentissage stimulé, déclenché par un changement orienté par un agent d'apprentissage. Nous voudrions insister sur l'écart qui existe entre les savoirs individuels qu'il mobilise et les savoirs qui pourront être codés dans l'organisation. La mise en place des AM2 fournit un bon exemple pour dissocier ces deux types.

La réorganisation qui aboutit à la création de la fonction d'AM2 est conçue, pilotée par un petit groupe d'acteurs: le responsable de la tôlerie, le responsable entretien-fabrication, le responsable de la fabrication. La première étape dans l'élaboration de ce rôle amène d'anciens AM1 promus au rang d'AM2 à s'essayer à ce nouveau rôle. Déjà, des savoirs sont élaborés. Ils se manifestent dans les relations entre l'AM2 et le reste de l'équipe, vis-à-vis du fiabiliste et entre les AM2. Les AM2 construisent également des tableaux d'indicateurs. Au niveau de ceux qui ont souhaité la création de ce rôle, des savoirs se construisent également. Certains concernent la pratique même du rôle d'AM2 tel qu'ils l'envisagent, d'autres émergent de la confrontation entre les attentes qu'ils avaient en créant le rôle d'AM2 (théories et représentations) et la réalité des pratiques qu'ils observent. Les premiers peuvent être partagés, codés ou "mémorisés"; on établit une liste d'indicateurs à suivre, un planning des réunions à animer, un suivi périodique de la fiabilité... Les seconds aboutiront peut-être à une réorganisation qui pourra perdurer, s'il y a consensus sur l'adaptation des nouveaux fonctionnements à la situation industrielle. Mais, il n'y aura pas mémorisation des analyses et du processus ayant conduit à l'organisation en place. Dans le cas du départ de l'agent d'apprentissage, seules les actions et les évaluations qu'en ont faites les acteurs sont mémorisées.

Cet exemple nous permet de distinguer les savoirs individuels sur l'organisation construits par l'agent d'apprentissage, des savoirs partagés ou organisationnels qui seraient une codification dans des routines. Par exemple, un savoir sur l'organisation pourrait être: une division du travail entre des dépanneurs d'un service de fabrication et des dépanneurs d'un service d'entretien est ingérable ; la traduction en savoir organisationnel serait: on intègre ces deux services en un unique groupe d'exploitation.

L'importance de l'expérience sur l'émergence de "savoirs sur l'organisation" est bien illustrée par la construction du rôle d'AM2 détaillée plus haut. Pour ces savoirs "sur" l'organisation, nous rejoignons la définition proposée par A. Hatchuel des "savoirs de l'intervention". Il cherche à caractériser les "savoirs et la démarche de celui qui veut participer à l'évolution d'une organisation" et insiste sur le "principe d'inachèvement" de ces savoirs :

Il est évidemment le corollaire de l'absence de savoir total (...), on voit mal comment pourraient être déterminés par avance, l'objet, la démarche, et l'aboutissement d'une intervention. (...) il traduit le caractère ouvert de toute transformation organisationnelle, donc sa part inévitable d'inattendu: encore faut-il que celle-ci soit utilisée comme source d'apprentissage ⁴⁷ .

Il introduit donc le concept d'apprentissage en l'opposant à l'hypothèse de "savoir total", dont il conteste l'existence. Il s'intéresse aux savoirs qui guident dans l'action l'agent de changement: les "savoirs de l'intervention" et les qualifie de mythes rationnels:

47 HATCHUEL A., 1988, "Les savoirs de l'intervention", Communication au colloque: Les métiers de l'intervention, Cerisy, Juin

un savoir incomplet dont l'intérêt tient autant à ce qu'il permet de faire, qu'à ce qu'il conduit à découvrir ⁴⁸ .

Nous définirons donc un processus d'apprentissage organisationnel comme une succession d'actions ou d'expériences amenant à une évolution des pratiques et des savoirs mobilisés par des participants dans une situation de gestion spécifiée. Pour parler d'apprentissage organisationnel, il faut qu'il y ait "mémorisation" par l'organisation de certains de ces savoirs dans des routines, soit formalisées (organigramme, indicateur), soit seulement partagées par un groupe d'acteurs suffisamment stable pour que ces savoirs puissent être transmis à un nouvel arrivant dans le groupe ou conservés dans le cas du départ d'un membre (processus de socialisation).

Après avoir proposé une définition, nous tenterons de spécifier des caractéristiques permettant de typifier différents modes d'apprentissage.

3. COMMENT CARACTERISER UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE?

3.1. LES ACTEURS

L'agent d'apprentissage, on l'a souligné, joue un rôle important dans le processus. De lui dépendent les expérimentations et leur évaluation. Il n'est pas nécessairement dans une position hiérarchique.

Dans le cas de la tôlerie de Poissy, il apparaît que le responsable de la tôlerie a eu un rôle moteur dans de nombreuses évolutions impulsées. Il a souvent participé à la définition des actions ou des expériences à mener en tôlerie. Du moins, seul un acteur dans sa position pouvait décider des moyens qui ont été mobilisés.

L'implication d'autres acteurs peut prendre une forme particulière celle de "lobbying", résistance passive, ou au contraire zèle. Les transformations dont nous avons parlé plus haut mettent rarement en jeu une seule personne, l'agent d'apprentissage. Au contraire, parfois, certains acteurs sont particulièrement impliqués: les fiabilistes ou les AM2 lors de la création de ces fonctions. On parlera alors d'acteurs visés. L'évolution de leurs pratiques est l'objectif de l'agent d'apprentissage.

3.2. LES LEVIERS D'ACTION

L'analyse de la dynamique de Poissy montre plusieurs actions, changements, expériences qui s'enchaînent, sont en interrelation; mais il est à noter qu'elles ne portent pas sur les mêmes "variables d'action". On peut en effet distinguer plusieurs leviers. La notion de levier d'action permet à la fois de définir par quelques "paramètres" une situation de gestion et donc une "expérience", et constitue un moyen d'action dont l'agent de changement dispose. Nous proposons de les regrouper en cinq types:

- structure,
- formation,
- gestion du personnel (rémunération, flux de personnel),
- instrumentation (indicateurs, dispositifs),
- recours à l'extérieur.

Ces différents leviers sont souvent imbriqués dans une transformation et participent à un même objectif: faire évoluer les pratiques. Un levier d'action permet de déclencher des apprentissages particuliers soit en modifiant les situations de gestion auxquelles appartiennent les acteurs visés (structure, indicateurs), soit en structurant un contexte de façon plus ou moins formelle (dispositifs ou formation).

48 HATCHUEL A., 1988, op. cit.

Le graphique ci-après présente les différents leviers mobilisés à Poissy pour prendre en charge l'exigence fiabilité. On remarquera par exemple pour le levier structure, la création de la fonction de fiabiliste puis le rattachement de ce rôle au niveau du secteur. Le levier formation a été peu utilisé à Poissy. On notera la formation technique dispensée aux professionnels d'entretien pour les préparer à l'arrivée des robots en 85. Les mutations de personnel des services des méthodes et de l'entretien visaient à mobiliser les compétences de ces agents dans d'autres fonctions. C'est un exemple du levier gestion du personnel. Pour l'instrumentation, des dispositifs de gestion de la fiabilité et un système de suivi des arrêts ont été mis en place. Enfin, à Poissy, le recours à l'extérieur a été utilisé. Des consultants sont intervenus pour fiabiliser une partie de la tôlerie.

Nous voudrions préciser ici en quoi les différents leviers identifiés ont été des vecteurs d'apprentissage dans les dynamiques étudiées. Nous nous interrogerons également sur la "mémorisation" ou "codification" des nouveaux savoirs dans l'organisation.

a - La structure

La définition de nouveaux rôles et plus largement les changements de structure créent de nouvelles situations d'interaction et génèrent de nouvelles pratiques. Comment le rôle de ces interactions et de ces pratiques est-il mémorisé dans l'organisation?

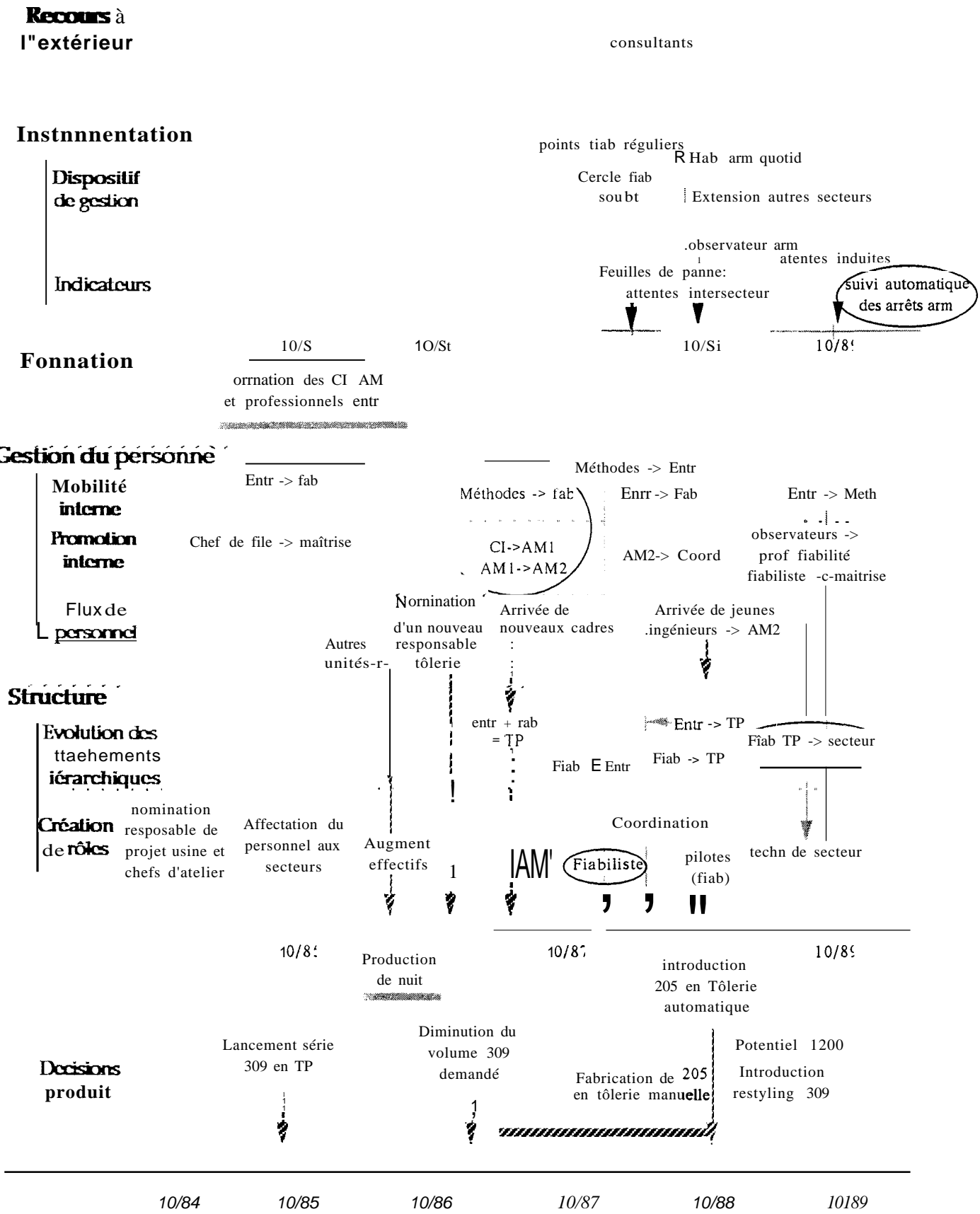
Quatre facteurs renforcent la mémorisation et nous amènent à considérer ce mode d'action comme un levier d'apprentissage : la durée de vie de la structure ou du rôle, ses défenseurs, sa "stabilité" interne et les compétences induites.

En effet, il est plus difficile de remettre en cause une organisation après une période de stabilité longue qu'au bout de quelques mois. La montée en cadence, on l'a souligné, est parfois une phase de bouleversement, alors que la structure est encore "jeune". Par la suite, un changement radical est moins probable. Ainsi par exemple, la probabilité que la structure intégrée entretien-fabrication soit abandonnée à Sochaux est très faible. Une période de stabilité assez longue (supérieure à 1 an) favorise donc la "mémorisation".

La définition de nouveaux rôles génère des interactions, des pratiques partagées jugées satisfaisantes par les acteurs engagés dans ces nouvelles situations. Ces acteurs sont donc des "défenseurs" de la structure en place. A Douai par exemple, les professionnels et les conducteurs de ligne considèrent que la répartition des tâches de maintenance actuelle a permis d'enrichir leur travail et d'améliorer les fonctionnements (taux de disponibilité). A Sochaux, l'AM2 se considère comme responsable de l'ensemble des activités de production et d'entretien réalisées sur son secteur.

Une structure amène à orienter les apprentissages des agents qui occupent différents rôles. La construction de ces compétences (qui a pour corollaires des incompétences) induit en retour un partage "naturel" des tâches et une efficacité de ce partage compte tenu des compétences déjà construites. A Aulnay par exemple, l'existence d'une équipe d'entretien de nuit de permanents (il n'y a pas de rotation avec d'autres rôles) amène les agents qui y sont affectés à développer une expertise sur les grosses réparations et non une compétence de généraliste et une connaissance du produit exigées pour les C.I. du service de production.

Enfin, la structure est d'autant plus durable que les flux de personnel liés à la gestion des carrières sont possibles voire prévus.



b - La formation

Les acteurs qui suivent la formation acquièrent des savoirs pertinents par rapport à leur mission dans l'organisation. La formation est donc un vecteur d'apprentissage, dans la mesure où les savoirs acquis seront mobilisés pour contribuer au résultat. La

mémorisation, dans l'organisation, de ces savoirs est assez naturelle puisque les agents, qui ont suivi des formations en tôlerie, sont surtout les conducteurs d'installations, professionnels de l'entretien, AM1, AM2, personnel pour lequel il y a assez peu de renouvellement au cours du cycle de vie d'un véhicule" ? .

Pour qu'il y ait codification de l'adéquation savoirs-mission au niveau de l'organisation, il faut soit que les nouveaux arrivants suivent un certain nombre de formations précisées par une "règle" soit qu'il y ait transmission par les anciens de ces savoirs. L'une au moins de ces deux conditions est souvent remplie.

c - Gestion du personnel

Une caractéristique de ce levier est de s'appuyer sur des flux de personnes. Pour qu'il y ait mémorisation des pratiques instaurées, il faut ou bien systématiser les flux de personnes qui n'étaient pas habituels, ou bien formaliser les pratiques pour qu'elles perdurent alors que les acteurs n'ont pas les mêmes compétences.

Dans une tôlerie Citroën par exemple, il est très fréquent que de jeunes ingénieurs aient la fonction d'AM2; une gestion du personnel appropriée leur permet de rester quelques années dans cette fonction. A Poissy par contre, lorsqu'on a confié ce rôle à de jeunes ingénieurs, on comptait sur eux pour mettre au point des indicateurs, des dispositifs. Il n'y a pas eu mémorisation de l'adéquation du profil ingénieur au rôle d'AM2.

d - L'instrumentation

L'instrumentation a un effet structurant sur les pratiques-v que nous avons souligné dans le cas de la fiabilité>!. Il en est de même pour les "groupes de travail ad hoc": tant qu'ils existent, il y a construction d'une expertise, de savoirs et de solutions techniques. Pour qu'il y ait mémorisation, il faut que ces indicateurs, dispositifs et expertises soient utilisés. Les indicateurs et dispositifs qui ont vocation à être permanents sont mémorisés à condition qu'il y ait appropriation par les acteurs et jugement sur les résultats. Les facteurs de stabilité soulignés pour la structure sont aussi valables pour l'instrumentation. Cependant, si l'on a souligné que le levier structure était fréquemment utilisé, les changements d'instrumentation sont plus rares. Le risque est surtout l'oubli.

La mémorisation de l'expertise construite dans le cadre d'un groupe de travail, suppose que l'expert ne quitte pas l'organisation ou qu'il transmette son expertise de manière formalisée ou directement par "compagnonnage".

e - Recours à l'extérieur

Si l'agent d'apprentissage a recours à un acteur extérieur à la tôlerie pour participer à une partie du processus d'apprentissage, ce dernier sera amené à mobiliser les leviers mentionnés ci-dessus: proposition d'une nouvelle structure, d'une formation (qu'il peut éventuellement dispenser lui même), mise à profit de ses compétences sur une question particulière, formalisation et instrumentation des pratiques, participation à des groupes de travail. La mémorisation de ce type d'action pose les mêmes questions que celles soulevées ci-dessus.

Nous avons caractérisé les acteurs intervenant dans le processus d'apprentissage ainsi que les actions qui le ponctuent. Nous voudrions mettre maintenant l'accent sur la

49 Il Ya des flux importants au niveau des professionnels intérimaires. Cette catégorie de personnel est cependant gérée de façon relativement indépendante, il est très rare par exemple qu'elle bénéficie de formation.

50 BERRY M., 1983, *Une technologie invisible! L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. C.R.G. Ecole Polytechnique, Paris.

51 CHARUE F., 1991. *Apprentissages organisationnels et mutation industrielle: le cas de la robotisation des tôleries automobiles*, Thèse de doctorat "Ingénierie et Gestion" Ecole des Mines de Paris

structure du processus lui-même. Est-il possible d'identifier des phases qui mettent en scène l'agent d'apprentissage ou au contraire les acteurs visés? Une telle formalisation nous permettrait de préciser la notion de processus d'apprentissage en positionnant des étapes dans le temps et en cherchant à caractériser les déterminants de chacune d'entre elles.

3.3. LES PHASES DU PROCESSUS

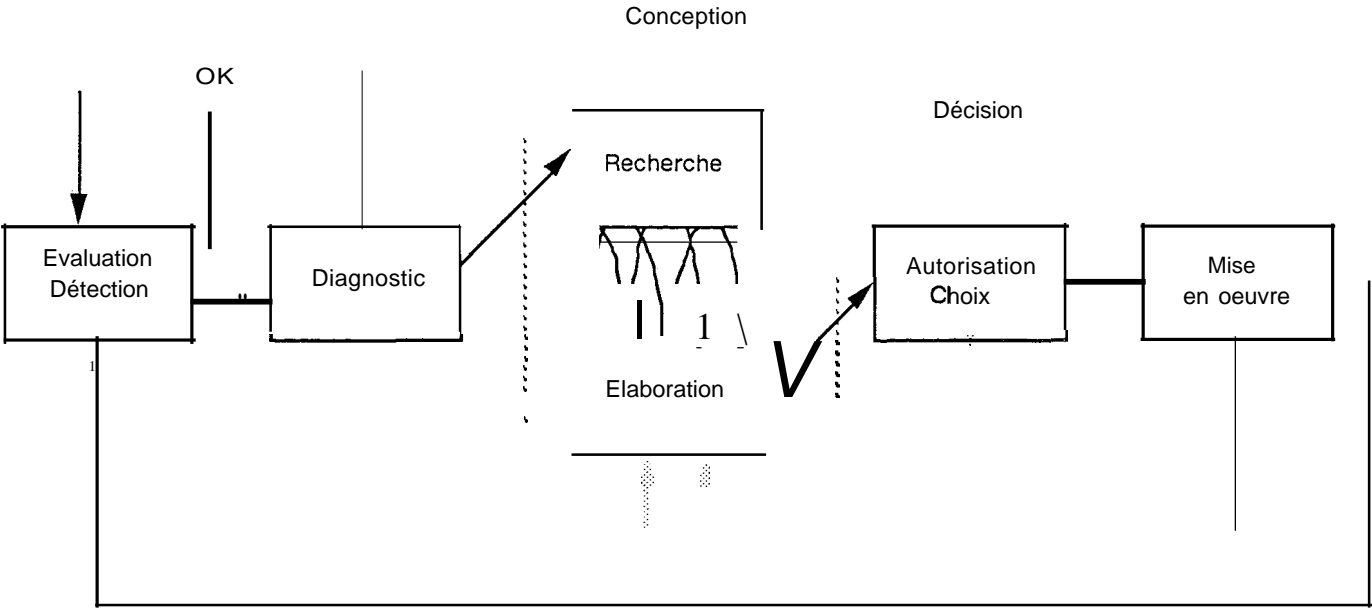
1. Identification et enchaînement des phases

Pour préciser le processus d'apprentissage nous distinguerons les phases présentées sur le schéma ci-après. Pour construire ce schéma nous nous sommes appuyée sur le travail de H. Mintzberg, D. Raisinghani et A. Théorêt⁵² à propos des processus de décision.

Nous insisterons cependant sur quelques points de différence.

De notre point de vue, ce qui différencie fondamentalement une conception en termes d'apprentissage d'une conception en termes de décision est l'importance accordée à la "mise en oeuvre". Nous avons donc introduit cette phase dans notre schéma, phase pendant laquelle il y a évolution des pratiques suite au changement. Identifier une telle phase permet de prendre en compte les marges de manoeuvre des "acteurs visés", mais aussi le caractère incomplet des savoirs sur l'organisation mobilisés par l'agent d'apprentissage⁵³ lorsqu'il décide un changement.

Dans la plupart des modèles de décision, cette phase n'est pas même mentionnée; puisque la décision la précède, le modèle s'arrête avant. Or, pour nombre de processus de décision, on ne sait pas au moment du choix si la solution retenue est définitive ou si elle ne constitue qu'une étape, une phase transitoire, dans la recherche d'une solution satisfaisante. Le côté expérimental et l'évaluation a posteriori d'une décision sont passés sous silence. Ce n'est en effet qu'une fois la décision mise en oeuvre que l'on peut véritablement évaluer son impact. Et cette évaluation est à la base des bouclages.



52 MINTZBERG H., RAISINGHANI D. et THEORET A., 1976, "The Structure of "Unstructured" Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, Juin, pp 246-275.

53 CHARUE F.. & MIDLER C. ,1990, op. cit.

2. Définition et caractérisation de ces phases

Nous n'avons présenté qu'une structure formelle, nous voudrions donc préciser le contenu des phases et tenter de les caractériser.

a - Evaluation-Détection

Cette phase correspond à "l'interprétation des expériences" dans les termes de B. Levitt et J. March. La question qui se pose est: cette expérience est-elle un succès ou un échec? Il y a confrontation entre une réalité perçue à travers un certain nombre de filtres (indicateurs, point de vue d'acteurs...) et les projets que l'agent de changement avait formulés lors de l'action. Les acteurs ayant participé à la boucle de décision précédente ou étant impliqués dans la mise en oeuvre de la décision, perçoivent un certain nombre d'indices médiatisés par des indicateurs en place et par les points de vue des acteurs visés ou périphériques. Cette activité permet de révéler un fonctionnement plus ou moins décalé par rapport à la cible projetée. Elle est donc centrale pour éclairer les phénomènes de "bouclage" ou d'essai-erreur; c'est par cette phase que commence ou se termine toute boucle du processus.

Prenons l'exemple de la séparation des fonctions d'AM2 et de chef d'atelier à Poissy. Suite à la définition de la fonction d'AM2 et à la suppression des chefs d'atelier (juillet 87), une certaine insatisfaction a émergé des résultats globaux de la tôlerie (février 88). Une phase de théorisation des phénomènes observés a alors commencé. Sur la base de ce diagnostic, la fonction d'AM2 a été renforcée, la mission de coordination du flux étant confiée à un nouvel acteur.

Pour identifier les principaux déterminants de cette étape nous avons cherché à répondre à trois questions : qui évalue? Comment cette évaluation est-elle élaborée ? A quelle échéance y a-t-il évaluation?

Les acteurs participant à l'évaluation et l'échéance à laquelle il y a évaluation sont deux dimensions essentielles de cette phase comme de l'ensemble du processus. Les échéances auxquelles l'évaluation est formulée sont conditionnées par l'ensemble du processus. Ce critère de durée qualifie également la mise en oeuvre: de combien de temps disposent les acteurs visés pour faire leurs preuves? Elle dépend essentiellement des marges de manoeuvre et des attendus des personnes ayant donné leur aval à la décision. On peut donc appréhender cette dimension en analysant le rythme des transformations qui se mettent en oeuvre.

Plus spécifiquement, pour caractériser cette phase dans les dynamiques étudiées, nous chercherons à répondre à deux questions :

- y a-t-il eu recours à une personne extérieure pour l'évaluation?
- Y a-t-il eu mise en place de mesures spécifiques permettant d'évaluer les changements introduits?

b - Diagnostic

L'activité de diagnostic correspond à la recherche de théories en mesure d'expliquer les pratiques observées et ouvrant des pistes d'évolution. Il ya donc à la fois remise en cause de représentations de la réalité et de théories progressivement formées au fil des expériences, et construction de nouvelles théories.

Pendant cette phase, l'agent d'apprentissage élabore un savoir permettant de comprendre ce qui a été perçu lors de la phase précédente, un savoir sur les modes de fonctionnement existants et sur l'impact de décisions antérieures.

Il est difficile de caractériser cette phase parce que par nature, son résultat est peu ou mal connu. Les interprétations restent dans la tête de ceux qui les formulent sauf lorsqu'il ya volonté de l'agent d'apprentissage de les faire partager à un plus grand nombre d'acteurs.

Nous chercherons à identifier dans le processus étudié l'existence, ou non, de discours accompagnant et explicitant les théories qui sous-tendent les changements introduits⁵⁴ et les cibles imaginées.

c - Recherche et élaboration

Par rapport à l'activité de diagnostic, il s'agit là de rendre opérationnels les grands axes d'amélioration que l'on a définis précédemment. Ce qui est produit au cours de cette activité est une action, un plan d'action ou une décision. Nous regroupons la recherche et l'élaboration qui constituent deux facettes indissociables de la conception d'un changement. L'agent d'apprentissage combine des solutions vues dans d'autres organisations ou les expériences qu'il a pu observer et les spécificités de l'organisation (son histoire, son personnel...),

Le diagnostic peut être modelé par des idées de solutions, l'élaboration est influencée par l'anticipation de ce qui peut être accepté (autorisation) et la projection des diverses réactions susceptibles d'émerger pendant la mise en oeuvre de la solution retenue (mise en oeuvre). Il apparaît donc à ce stade que l'acteur central dans la phase de conception, se voit contraint d'intégrer les points de vues et indirectement les enjeux des personnes qui l'entourent.

Nous proposons de caractériser cette étape par trois dimensions.

Les influences majeures viennent-elles d'expériences développées dans d'autres sites par d'autres personnes? On parlera alors de transferts intersites. Les transformations sont-elles uniquement le fruit des savoirs qui se sont élaborés à partir des expériences précédentes?

La formulation de l'action intervient à cette phase et puisque nous avons déjà identifié plusieurs variables d'actions, les leviers d'actions mobilisés qualifieront cette phase de conception.

Enfin, on cherchera à savoir si l'on peut parler de démarche globale de transformation visant à prendre en compte des aspects divers afin d'aboutir à une cohérence entre les différents rôles, missions, objectifs assignés aux personnes.

d - La mise en oeuvre

Cette phase qui n'apparaît absolument pas dans les travaux sur les processus de décision nous semble essentielle par rapport au processus d'apprentissage. Une spécificité des changements que nous avons étudiés est que l'objectif est une évolution des pratiques, une orientation différente des apprentissages individuels des acteurs visés. Or lorsque la décision concerne une transformation des modes de fonctionnement existants, il est probable que l'évolution rencontrera des obstacles et ne se déroulera pas exactement comme prévu. Les réajustements que l'on a pu observer dans les boucles de décision sont une matérialisation dans la vie de l'entreprise de cette difficulté à tout prévoir. Bien que les théories et les représentations construites lors de la phase de diagnostic permettent de contourner certaines difficultés, ces savoirs ne sont pas complets; toutes les réactions, toutes les "résistances au changement" n'auront pas été anticipées. La complexité des phénomènes en jeu et la multiplicité des acteurs et de leurs enjeux rendent leur mise à plat irréalisable. De plus, il ya des équilibres, des habitudes et des valeurs qui ne se révèlent que si l'on essaye de les déplacer, et c'est d'ailleurs par ce processus que se génèrent de nouveaux savoirs sur l'organisation et que l'on tente de modifier les règles du jeu entre acteurs, règles qui se trouvent être l'objet de l'apprentissage des *theory in use*.

Le diagnostic tend donc à anticiper, dans la mesure du possible et au vu des expériences passées, les comportements dans telle ou telle nouvelle situation créée. Cependant, des

⁵⁴ On retrouve ici la notion de *espoused theory* de C.ARGYRIS et O. SCHON, 1978, op. cit.

écarts entre les évolutions recherchées et les pratiques observées ne peuvent être attribués uniquement à un diagnostic "mauvais" ou inexistant.

Les évolutions sont déclenchées par la mobilisation d'un levier d'action. La mise en oeuvre est un test de l'efficacité du levier actionné. Cette phase de mise en oeuvre est à la fois une mise à l'épreuve des savoirs mobilisés et une codification de ces savoirs. Des pratiques nouvelles se forment progressivement. La répartition des rôles, les indicateurs et dispositifs pertinents, le profil ou la formation suivie par des acteurs occupant un rôle sont des "savoirs organisationnels". Si les changements engagés permettent des fonctionnements satisfaisants pour l'agent d'apprentissage, alors il y a stabilisation des nouveaux modèles construits.

Nous caractériserons cette phase par deux paramètres. Le changement ne concerne-t-il qu'un secteur expérimental ou l'ensemble de la tôlerie? Le changement est-il progressif et ponctué de différentes étapes?

3.4. SYNTHÈSE

Nous regrouperons les différentes caractéristiques soulignées autour de trois dimensions. Le **déploiement temporel** renvoie à la formalisation de l'apprentissage en un processus ponctué de mises en oeuvre, convergeant vers la stabilisation de nouvelles pratiques. Chaque étape est l'aboutissement des différentes phases distinguées plus haut. Caractériser le processus d'apprentissage suppose de s'interroger sur le rythme auquel les étapes se succèdent et le nombre d'itérations. Il s'agit également de spécifier les phases qui déclenchent une remise en cause des pratiques en place et qui conditionnent la durée entre la remise en cause et la mise en oeuvre. Nous insisterons donc sur les modalités d'évaluation et la nature du discours mobilisé, les modalités de mise en oeuvre.

Le **déploiement organisationnel** caractérise le processus à partir des leviers d'action mobilisés.

Identifier les **niveaux d'apprentissage** consiste à s'interroger sur les agents d'apprentissage mais aussi sur les expériences mobilisées dans le processus et les échanges entre sites.

4. TYPOLOGIE D'APPRENTISSAGES

Nous voudrions utiliser notre grille d'analyse pour comparer les dynamiques engagées dans les tôleries françaises pour prendre en charge l'exigence fiabilité. Nous ne développerons pas en détail chacun des itinéraires mais reprendrons leur caractérisation dans le tableau ci-après.

Nous voudrions identifier maintenant des types d'apprentissage, des configurations de variables. En effet, certaines caractéristiques vont souvent de pair, d'autres influencent particulièrement le processus d'apprentissage ; c'est pourquoi nous soulignerons dans cette synthèse des combinaisons de caractéristiques.

4.1. L'ACTION DANS L'URGENCE

La caractéristique principale est l'horizon temporel qui régit le rythme des remises en cause. Il est court: de six mois à un an.

Les leviers utilisés sont la structure, la gestion du personnel, la mise en place de groupes ad hoc et éventuellement le recours à l'extérieur. Ces trois modes d'action peuvent en effet être utilisés très rapidement; il n'y a pas de plan de formation à élaborer, l'instrumentation suivra et sa mise en oeuvre est déléguée aux titulaires des nouveaux rôles.

Les échanges avec les autres sites sont importants: "toutes les idées sont bonnes à prendre". Il n'y a pas de temps cependant pour un examen systématique de toutes les

innovations mises en oeuvre dans d'autres sites. Il s'agit donc de profiter des opportunités d'échange et de tenter simultanément des actions sur divers axes.

L'évaluation est synthétique et réalisée par la hiérarchie. On peut remarquer que s'il y a vraiment des tentatives tous azimuts, le recours à un acteur extérieur n'est pas essentiel. En effet, il y a moins d'a priori sur la "bonne solution".

La multiplication des actions rend difficile un discours cohérent. Le discours peut être très mobilisateur sur une courte période (comme à Rennes), il ne permet pas aux acteurs de comprendre une stratégie globale mais les renseigne sur la priorité du jour.

La mise en oeuvre enfin est globale.

Sites Variables		Poissy	Sochaux	Rennes	Aulnay	Douai	Sandouville
TEMPORALES	Evaluation	interne e externe (chercheur)	interne e externe (consultant)	interne	interne	interne	interne e externe (DPAS)
	discours	non	construit	de l'entreprise et construit	de l'entreprise	construit	construit
	mise e n oeuvre	global	global et lPar étapes	global	local ou global	local ou global	local et par étapes
	Rythme	< 1 an	1 < x < 2 ans	2 ans puis < 1 an	1 < x < 2 ans	1 < x < 2 ans	> 2 ans
LEVIERES	structure	x	x	x	x	x	x
	formation			x		x	x
	gestion d ux personnel						
	instrumentati on ou groupe ad hoc	x	x	x	x	x	
	Recours à l'extérieur	x	x			x	x
NIVEAUX	Agent d'apprentiss age	resp tôl	resp tôl405	resp fa b XM	resp fab,AM2	AM2	resp projet
	Relations inter-sites	importantes (rel. directe, g .) du personnel)	faibles (consultants	faibles (projet)	non	importantes (projet, acteur ext g. du personnel)	importantes (projet, acteur ext)

L'exemple le plus frappant de ce premier type est la dynamique engagée à Poissy. Il fallait agir et obtenir rapidement des résultats, quitte à prendre des "risques" (mise en fonction de cinq AM2 sans effet rapidement identifiable sur les résultats). Pour la fiabilité, à Poissy, il y a eu la création du rôle de fiabiliste, le renforcement du profil technique des AM2 et leur responsabilisation sur les performances du secteur, la mise en place de cellules ad hoc avec les modules techniques du secteur des armatures. Diverses expériences se sont donc développées en parallèle; elles se sont présentées comme des opportunités et ont été saisies par le responsable de la tôlerie afin de ne se priver d'aucune voie d'amélioration. Certaines des évolutions engagées étaient fortement liées à des

fonctionnements observés dans d'autres usines. L'agent d'apprentissage était le responsable de la tôlerie, il associait au "pilotage" du processus d'apprentissage deux autres cadres qui lui étaient rattachés. L'évaluation de ces diverses expériences s'est appuyée sur des indicateurs globaux et sur notre travail. En effet, notre implication dans cette dynamique, nous a amenée à analyser les transformations engagées et à restituer ces évaluations. Le discours a été inexistant, même si l'agent d'apprentissage avait une idée de la cible. Enfin, la mise en oeuvre a été, en règle générale, globale.

Ce style de dynamique peut permettre d'atteindre rapidement des performances satisfaisantes, mais se pose alors la question de la stabilisation des modes de fonctionnement.

En effet, il est possible de mobiliser le personnel pendant quelques mois, pour passer des seuils, dans un contexte de montée en cadence par exemple. Sur une plus longue durée par contre, on ne peut guère compter sur le même type d'investissement personnel des différents acteurs. D'autant plus que dans ce type d'apprentissage, les acteurs ne savent pas de quoi demain sera fait.

Beaucoup d'expériences sont tentées, c'est donc une période où de nombreux savoirs sur l'organisation se révèlent. Il y a interprétation des évolutions engendrées à chaque étape et mise en évidence de certains mécanismes. Mais la mémorisation de ces savoirs est parfois inexistante et souvent fragile. On a souligné en effet que la stabilisation d'une structure était souvent liée à la durée, or, dans cet itinéraire les remises en cause sont fréquentes. La gestion du personnel est utilisée également ; pour qu'il y ait mémorisation de cet apprentissage, une formalisation et une projection sur le long terme des flux de personnes sont nécessaires. Or, l'horizon du long terme est peu pris en compte, il s'agit au contraire d'obtenir des résultats rapidement. Le départ de l'agent de changement en cours de dynamique induit donc souvent un "désapprentissage" important. Il y a perte de tout ce qui n'était pas suffisamment formalisé ou partagé.

Enfin, la durée, que nécessite une évolution avant d'atteindre les fonctionnements projetés, n'est jamais prise en considération. Il est par exemple peu probable que l'axe de professionnalisation des opérateurs puisse être mis en oeuvre dans ce type de dynamique.

4.2. LA BUREAUCRATISATION

Les leviers privilégiés sont l'instrumentation, la formation et la structure.

Les influences externes sont peu importantes, c'est surtout par rapport à des modes de fonctionnement existants, à des pratiques observées que des transformations sont engagées. La dynamique est impulsée au niveau du responsable de la tôlerie, même si elle reprend des expériences déjà testées à un niveau local. C'est également à ce niveau qu'il y a évaluation des fonctionnements existants et des expériences tentées.

Contrairement à l'apprentissage dans l'urgence, le discours ici sera stable et global, ménageant une marge de flou qui permet des modifications. Il s'agit de mobiliser un discours existant et non de le construire.

La mise en oeuvre est globale ou progressive dans le temps pour éviter les incohérences. L'objectifvisé étant une certaine homogénéité plus qu'une optimisation locale.

Le rythme, enfin, est modéré; les remises en cause interviennent tous les 18 mois environ.

Contrairement au mode précédent, il s'agit plus ici de formaliser, mémoriser, codifier des savoirs qui ont émergé ; ce style de dynamique peut donc faire suite à une phase d'apprentissage dans l'urgence. Cet itinéraire ne s'inscrit pas nécessairement dans le prolongement d'un autre type de processus, l'enchaînement des actions permet bien

l'apprentissage mais à un rythme moins accéléré. Il peut également suivre une dynamique "prospective", il s'agit alors de compléter la cible ou d'étendre l'expérimentation.

Les dynamiques de Sochaux et d'Aulnay-> entrent dans cette catégorie. Les leviers privilégiés sont la structure et l'instrumentation. Plus marginalement, à Sochaux, il y a eu recours à l'extérieur alors qu'à Aulnay, il y a eu constitution de groupes ad hoc. Les acteurs qui ont piloté ces changements sont les responsables d'exploitation de la tôlerie⁵⁶. Les échanges avec d'autres tôleries ont été peu importants, la construction interne de solutions "sur mesure" étant privilégiée. L'évaluation a été formulée de façon interne -le recours à des consultants à Sochaux étant une exception-. Le "discours" existe même s'il ne précise pas, jusque dans les détails, les évolutions mises en oeuvre. Enfin, les rythmes de changement sont proches: d'un an à un an et demi.

Les avantages de l'apprentissage "bureaucratique" sont les défauts de l'"action dans l'urgence". La construction d'indicateurs, de dispositifs et la formation induisent des apprentissages relativement stables, comme nous l'avons souligné précédemment. Le rythme des transformations, plus lent que dans l'itinéraire précédent, permet également une mémorisation des structures. Ainsi, le départ de l'agent d'apprentissage, les flux de personnels et autres facteurs de désapprentissage inhérents à la vie organisationnelle ne remettent pas en cause les fonctionnements établis.

Par contre, les changements de contexte: très forte demande, diminution de la demande, blocage des dépenses, peuvent entraîner des inadéquations des instruments ou des objectifs. Plus largement, de nombreux facteurs déplacent les niveaux satisfaisants, il s'agit alors d'adapter et de reconstruire des pratiques et des dispositifs cohérents avec les nouvelles contraintes. Or l'apprentissage bureaucratique vise plus une stabilisation qu'une remise en cause perpétuelle.

Un des risques de cet itinéraire d'apprentissage est la stabilisation d'une organisation du travail qui n'est pas "optimale". Ainsi à Aulnay, il est peu probable que le modèle "fusion-exclusion" soit envisagé, comme à Sochaux, le modèle "bicéphale". Ni l'un, ni l'autre de ces deux sites ne s'interroge sur les gains que pourrait dégager une professionnalisation des agents de fabrication. Ce risque d'apprentissage "à faux", où il y a amélioration des pratiques à l'intérieur d'un modèle cadre qui est peut être à remettre en cause, a été souligné par B. Levitt et J. March⁵⁷. Ils parlent de *competency traps*, et reprennent une remarque de W. B. Arthur⁵⁸ "L'apprentissage induit une augmentation du "coût" de l'expérience et conduit les organisations, les industries ou les sociétés à persister dans l'usage d'un ensemble de procédures ou de technologies qui peuvent les éloigner d'un optimum". A ce stade, le rôle d'un acteur extérieur peut être essentiel et constitue un regard non impliqué dans l'action.

4.3. LA PROSPECTIVE

L'horizon temporel est éloigné et le cycle est long (plus de deux ans). Les choix doivent être ouverts, la remise en cause des cibles jusqu'alors adoptées doit être envisageable, par opposition à la dynamique bureaucratique. C'est souvent le cas en phase de préparation des lancements.

Tous les leviers peuvent être mobilisés. On peut remarquer d'ailleurs une certaine complémentarité entre eux. Il s'agit par exemple d'instrumenter des rôles précédemment

55 CHARUE F., 1991, op. cit.

56 C'est une fonction et une position hiérarchique que l'on désigne ainsi, chaque tôlerie ayant ses spécificités: taille, degré de décentralisation.

57 LEVITT B. & MARCH J., 1988, op. cit.

58 ARTHUR W. B., 1984, "Competing technologies and economic prediction" *I.I.A.S.A. Options*, 2, pp 10-13.

créés, de former des acteurs qui ont un passé dans l'entreprise et ont été choisis en fonction des postes qu'ils ont préalablement occupés...

L'agent d'apprentissage est souvent le responsable de projet. Les transferts avec les autres sites jouent un rôle essentiel. L'agent d'apprentissage cherche à connaître les différentes expériences tentées dans d'autres usines afin d'en tirer des enseignements. Il s'agit d'échanges médiatisés par des personnes plus que des échanges directs. Il y a évaluation surtout par rapport à ces divers fonctionnements, cette dernière peut donc être formulée par des acteurs internes (le responsable projet) mais aussi par les tiers auxquels ils auraient recours.

Le discours construit est très important. Il s'agit de tenter une innovation il faut convaincre les acteurs visés, fédérer autour d'un objectif.

La mise en oeuvre est locale ou globale.

C'est la dynamique engagée sur le secteur du bloc-avant de Douai⁵⁹ qui nous a aidée à caractériser ce dernier type. La phase de préparation du lancement R19 a, en effet, été consacrée à la formalisation d'une nouvelle cible organisationnelle résumée dans un document écrit⁶⁰. Les évolutions qui ont suivi la mise en oeuvre de ce projet d'organisation s'inscrivent dans une logique de bureaucratisation, d'amélioration du modèle : augmentation du nombre de conducteurs d'installations en ajoutant une personne affectée à la surveillance et aux marches dégradées, instrumentation de la fonction d'AM I dans son rôle d'encadrement des conducteurs d'installations et de suivi technique des installations.

Trois difficultés sont à remarquer dans cet itinéraire d'apprentissage.

D'une part, il est difficile d'élaborer une cible juste sans aucune expérience des transformations à venir. La synthèse des expériences menées par d'autres exige une familiarité avec les contraintes auxquelles tentent de répondre les modes de fonctionnement analysés. La compétence d'un chercheur ou d'une personne d'un service central ayant accompagné un projet antérieur est un apport important.

De plus, il faut du temps pour entreprendre la construction d'une cible.

Enfin, les ajustements des pratiques aux problèmes spécifiques rencontrés sont nécessairement différés après l'étape de mise en oeuvre. A ce stade, il risque d'y avoir incompatibilité entre un discours fort et mobilisateur et une évaluation objective des fonctionnements.

Faut-il conclure enfin sur un meilleur mode d'apprentissage?

Les contraintes, quant aux délais dont les agents de changement disposent pour obtenir des résultats, diffèrent entre l'action dans l'urgence et la prospective. Nous préférons donc parler d'itinéraires d'apprentissage contingents à des contextes et privilégier l'articulation de ces itinéraires d'apprentissage dans le temps. L'alternance entre apprentissage prospectif ou dans l'urgence et l'apprentissage bureaucratique nous paraît en effet incontournable et nous reprendrons la formule de A. Pettigrew⁶¹ : "continuity and change" qui prend acte de cette opposition.

59 MIDLER C., 1988, op. cit. et MIDLER C., 1989, "De l'automatisation à la modernisation: vers de nouvelles pratiques de gestion des projets industriels dans l'automobile", *Gérer et Comprendre*, n° 14, mars 89.

60 MICHEL J.P., MIDLER C., OSWALD P., PICHON A., 1986 "Tôlerie de Douai, projet d'organisation de l'atelier des blocs avant X53", Renault

61 PETTIGREW A., 1985, *The Awakening Giant: Continuity and Change in RCR*, Basil Blackwell Oxford,

Nous insisterons enfin sur le rôle de la mise en oeuvre et de l'évaluation pour modifier, remettre en cause ou au contraire valider les théories mobilisées. L'apprentissage dans l'urgence et prospectif sont deux modes d'apprentissage qui privilégient le test et la validation des théories en usage. Dans le premier l'expérimentation se déroule à l'intérieur de la situation de gestion à laquelle appartient l'agent d'apprentissage. Dans le second type, les expériences qui se sont développées dans d'autres périmètres sont mobilisées dans le processus. En formalisant la notion d'apprentissage nous avons également souligné l'importance de la mémorisation. Cette phase est privilégiée dans le type bureaucratique.

La grille d'analyse construite et les trois types d'apprentissage identifiés offrent de nouveaux repères pour penser le changement dans l'organisation non seulement au niveau des unités mais également au niveau du constructeur dans son ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS C. & SCHON D., 1978, *Organizational Learning " a Theory of Action Perspective*, Addison Wesley.

ARTHUR W.B., 1984, "Competing Technologies and Economic Prediction" *I.J.A.S.A. Options* 2; pp 10-13.

CHARBIT F., 1991, La gestion des technologies émergentes: organisation et apprentissage, Thèse de doctorat de l'Ecole polytechnique, spécialité Gestion

CHARUE F., & MIDLER C., 1990, "Un processus d'apprentissage à la française : la robotisation des tôleries automobile Communiqué au colloque "Organization of Work and Technology" : Implications for International Competitiveness, Bruxelles.

CHARUE F., 1991, Apprentissages organisationnels et mutation industrielle: le cas de la robotisation des tôleries automobiles, Thèse de doctorat "Ingénierie et Gestion", Ecole des Mines de Paris.

COFFINEAU A. et SARRAZ J.P., 1985, "ISOAR Peugeot Mulhouse", rapport de recherche I.E.C.I.

CYERT R. & MARCH J., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, trad. franç., *Processus de décision dans l'entreprise*. Dunod, Paris, 1970.

GIRIN J., 1990, "Analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode", in *Épistémologies et Science de Gestion*, Economica, coll. Gestion, Paris, pp 141-182.

HATCHUEL A., 1988, "Les savoirs de l'intervention", Communication au colloque: Les métiers de l'intervention, Censy, Juin.

LEVITT A. & MARCH J., 1988, "Organizational Learning" *Annual Review of Sociology*, n° 14, pp 319-340.

MICHEL J.P., MIDLER C., OSWALD P., PICHON A., 1986 "Tôlerie de Douai, projet d'organisation de l'atelier des blocs avant X53", Renault.

MIDLER C., 1990, "L'apprentissage dans l'organisation", Communication au séminaire CONDOR, Paris Janvier.

MIDLER C., 1988, "De l'automatisation à la modernisation: les transformations dans l'industrie automobile", *Gérer et Comprendre*, n° 13, décembre

MIDLER C., 1989, "De l'automatisation à la modernisation: vers de nouvelles pratiques de gestion des projets industriels dans l'automobile", *Gérer et Comprendre*, n° 14, mars.

MINTZBERG H., RAISINGHANI D. & THEORET A., 1976, "The Structure of "Unstructured" Decision Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, Juin, pp 246-275,

PIAGET J., 1970, *L'épistémologie génétique*, P.U.F., coll. "Que sais-je ?".

RAPPORTS

1. Albert DAVID

Bien que l'exposé et le papier que j'ai lu soient assez différents, j'ai été très intéressé par la manière dont le sujet est abordé ici: la minutie de l'analyse des processus de robotisation, ainsi que la rigueur du travail de caractérisation des différents trajets de l'apprentissage organisationnel dans les tôleries étudiées rendent l'ensemble très stimulant.

J'aimerais articuler ce rapport autour de trois thèmes:

- pouvoirs et savoirs;
- imaginaire et esthétique;
- apprentissage et organisation"

1. POUVOIRS ET SAVOIRS

Pouvoir et savoir sont deux notions très importantes dont l'une (le pouvoir) est totalement absente de cet article et l'autre (le savoir) omniprésente.

En effet, s'il n'est pas question dans ce texte de relations de pouvoir ni de stratégies⁶², "essentiel des mots clés se rapportent aux savoirs: partage de connaissance, emprunt d'idées, conducteur d'installation, pilotage, sans compter les références à Argyris, Schën et Piaget.

Entendons-nous bien : il n'est pas question ici de vouloir à tout prix faire de l'analyse stratégique. Mais cette absence des concepts liés à la notion de pouvoir fait que l'on hésite entre trois possibilités:

- ou bien la situation de gestion - pour reprendre le terme de J. Girin - est telle qu'il n'y a pas de problèmes de pouvoir: c'est la coopération totale, la circulation et la formation harmonieuses des connaissances dans un univers idéal où l'on ne ferait qu'apprendre et partager;
- ou bien la notion de savoir et l'analyse des mécanismes d'apprentissage rendent la notion de pouvoir inutile ou, du moins, trop globale: le pouvoir rentrerait dans la catégorie des universaux au même titre que la coopération ou la confiance;
- ou bien c'est une dimension qui existe et qui n'apparaît pas dans les pages que j'ai lues, peut-être parce qu'elle appartient à un autre niveau d'analyse et qu'elle viendrait, en quelque sorte, nourrir, habiller les schémas d'apprentissage présentés.

Si c'est la dernière hypothèse qui est vraie, alors où sont les conflits, les prises de bec, les rivalités entre chefs d'atelier et fiabilistes ? Comment se sont comportés les chefs d'atelier? Avaient-ils si peu d'expertise que leur fonction devenait inutile? L'article évoque la notion *d'efficacité de leviers de changement* Mais qui a le pouvoir de les décider et de les actionner? En fonction de quelles représentations?

N'oublions pas, donc, que les changements de contexte sont aussi rendus possibles par des changements de relations qui à leur tour structurent et sont permises par les savoirs. Or on ne voit pas les *relations* dans l'article.

Plus généralement, pour conclure cette partie: pour que l'échafaudage théorique qui est proposé n'apparaisse pas comme une modélisation ad hoc, il faut caractériser précisément à quel type de situation de gestion on a affaire, faute de quoi il est impossible au lecteur de savoir quel est le degré de généralité des problèmes qui sont évoqués.

2" QUELQUES INCURSIONS DANS L'IMAGINAIRE ET L'ESTHETIQUE

Il est dit dans le texte que les cibles ou idéaux d'organisation - qui sous-tendent et animent les processus d'apprentissage - sont implicites, Il n'en reste pas moins qu'il existe pour les acteurs

62 Bien qu'on y trouve, de temps à autre, les termes de résistance passive, lobbying et résistance au changement.

impliqués dans ces changements un type d'organisation *désiré, séduisant* au sens esthétique premier, donc sentimental.

A ce propos, deux remarques:

- Tout cela dépend des gens, des époques, des modes. On est à un moment où les métaphores de l'auto-organisation sont à la mode. Autrement dit, certains types d'organisation, certaines manières d'apprendre et de piloter cet apprentissage paraissent plus harmonieux, plus beaux, meilleurs, plus humains que d'autres, sans liens autres qu'affichés avec des gains de productivité qu'il n'est d'ailleurs pas si simple de mesurer. Il y a donc une esthétique du changement qui vaut peut-être la peine d'être étudiée, bien que l'on arrive vite, ce faisant, à des considérations idéologiques.
- Certains historiens inversent le rôle de l'imaginaire social: les figures mythiques, les symboles, les formes artistiques ne seraient pas les projections imaginaires de la société mais, au contraire, on observe que les formes concrètes d'organisation sociale d'une époque sont la traduction d'imaginaires conçus à des moments historiques antérieurs. Par exemple, au néolithique, pour prendre un cas vraiment très ancien, les statues représentant des déesses de la fécondité ont précédé, et non suivi, une forme d'organisation de la production alimentaire qui permettait la récolte et le stockage, en rupture avec la chasse et la cueillette.

Peut-être serait-il intéressant - mais c'est une question très générale - de voir quel type d'imaginaire est projeté sur la fonction de fiabiliste et sur la vision de l'organisation du travail qui en résulte, et si ces considérations sont ou non contradictoires avec le fait que nous avons à faire ici à des processus où l'on apprend en faisant et où l'image de l'organisation idéale n'émerge - en apparence - que progressivement.

3. APPRENTISSAGE ET ORGANISATION

Une remarque préliminaire: nous sommes ici devant un cas où on a déjà tellement appris (ISOAR et autres expériences analysées et commentées de changements dans les processus de production) que l'on a appris à apprendre, et que probablement le consensus sur une, représentation des problèmes commune à l'ensemble des acteurs émerge plus facilement que dans d'autres cas⁶³

L'article souligne l'importance de la mise en oeuvre comme facteur d'apprentissage: on conçoit quelque chose qui marche à peu près, puis on essaye. Démarche empirique plutôt que rationnelle"

Mais il y a des situations où l'on ne peut rien essayer du tout:

- soit parce qu'il n'y a rien à essayer: par exemple, manipulation d'objets quasi-virtuels du type cahier des charges marketing d'un véhicule qui sortira dans cinq ans; où est le principe de réalité qui permettrait un processus d'essai-erreur rapide?
- soit parce qu'il est impossible d'essayer: par exemple, certains dispositifs de sécurité dans les centrales nucléaires ne peuvent être essayés sans noyer la centrale sous l'eau ou le sable, donc sans la rendre définitivement inutilisable;
- soit parce que la hiérarchie, les rivalités, le cloisonnement entre les services ne permettent pas les relations ni les échanges de savoirs qui permettraient l'apprentissage.

Il faut souligner, d'autre part, que les savoirs qui émergent d'un processus d'apprentissage n'ont pas tous le même statut. Les conducteurs d'installation, par exemple, arrivent à changer la représentation d'un problème pourtant banal: le réglage d'une machine par un boulon que l'on doit serrer régulièrement parce qu'il se desserre. Au lieu de régler le boulon vingt fois par jour, on essaie de comprendre pourquoi il se desserre" Ce qui était auparavant considéré comme une fatalité, quelque chose qu'on ne pouvait que réparer qu'après coup, entre dans le champ de ce qui est "domestiquable", rationalisable. Auparavant, le boulon nourrissait des formes de communication qui, comme les discussions sur le temps qu'il fait, ont leur utilité sociale mais ne sont pas, en général, productrices de savoir,

63 Ce qui pourrait peut-être, au passage, expliquer en partie l'absence apparente de conflits de pouvoirs"

communication qui, comme les discussions sur le temps qu'il fait, ont leur utilité sociale mais ne sont pas, en général, productrices de savoir.

Le fait de savoir qu'il faut serrer le boulon correspond à un niveau d'apprentissage, le fait d'arriver à ne plus avoir à le serrer, donc à supprimer le problème, correspond à un niveau supérieur et le fait de savoir qu'avec une telle démarche on peut résoudre ce type de problème constitue une généralisation d'un autre niveau"

On peut alors faire la distinction entre les savoirs sur l'organisation ("une division du travail entre fabrication et dépannage est ingérable") et la manière dont ce savoir, pour reprendre les termes de l'article, est codifié dans les routines (l'intégration de ces deux services en un groupe unique d'exploitation),

Le problème, c'est qu'il n'y a jamais une réponse organisationnelle unique à un ensemble de faits considérés comme posant problème. Donc la manière dont les savoirs sont codifiés dans les routines fait intervenir des savoirs d'un autre ordre.

Comment alors *savoir* à quel niveau d'abstraction il faut mémoriser ce que l'on a appris pour que cela puisse servir pour la fois suivante? Il est intéressant, à ce propos, de constater que lorsque les processus sont longs et ne se reproduisent jamais à l'identique parce que l'environnement change trop d'une fois à l'autre, certains savoirs ("il faut sortir la deux portes *avant* la quatre portes parce que la dernière fois, on a fait le contraire et ça a mal marché") ont un statut de vérité comparable à celui d'une superstition ("je suis toujours sorti *avec* un chapeau et il ne m'est jamais rien *arrivé*, donc je continue")

"faut donc, pour conclure, préciser le statut de la formalisation qui est proposée: les processus d'apprentissage sont étudiés et comparés, mais les acteurs sont absents et l'accent est mis sur le "comment" de l'apprentissage. Autrement dit, on sait comment les acteurs ont appris mais ont ne sait pas *quoi*. La modélisation serait-elle non pas une théorie de ce qui s'est passé mais plutôt une grille d'analyse pertinente et rigoureuse destinée à mémoriser et à expliquer à d'autres comment on a appris à robotiser les tôleries?

II. Philippe d'IRIBARNE

Je suis un peu embarrassé pour faire ce rapport parce que bien que ce que *vous avez* fait à Poissy soit tout à fait intéressant et corresponde à tout un itinéraire sur un sujet du plus grand intérêt, il me semble que dans le texte et dans votre exposé on *voit* peu de choses finalement de ce qui s'est passé réellement et de la manière dont s'est déroulé l'apprentissage dans l'usine, On *voit* comment a évolué une certaine structure d'organisation, et comment les chefs d'atelier ont été *enlevés* et remis etc..., on *voit* comment se modifie la place d'un fiabiliste ; et puis il ya l'exemple intéressant d'un conducteur d'installations repositionnant 20 fois un serrage dans la même journée. Je crois que c'est à peu près la seule chose concrète que j'ai *vue* dans le papier. Si je connaissais la tôlerie, j'aurais pu mettre en relation ce que *vous* expliquez en général *avec* ce qui s'est passé dans la tôlerie, mais malheureusement ça ne m'a pas paru être très particulier.

Vous parlez beaucoup de tout ce qui tourne autour des représentations partagées - l'apprentissage, je reviendrai là-dessus, est lié à des représentations partagées- dans la partie théorique de votre texte et de *votre* exposé. Mais j'ai mal vu comment, aussi bien dans la tôlerie de Poissy que dans d'autres exemples que *vous avez* donnés, évoluaient des représentations partagées ; ce qui me met en position difficile pour commenter la pertinence de cet outil théorique que *vous avez* présenté.

Par ailleurs *vous* abordez un point important, ayant trait aux idées de modes de fonctionnement inexistants, d'attitudes, de *valeurs*, de résistances au changement, qui *avait* été développé longuement dans les *travaux* précédents du CRG (je pense aux fameux numéro des Annales des Mines sur "Automatisation Raisonnée de l'Industrie). Mais en dehors de ce passage rapide, ces résistances au changement ne sont guère évoquées. Or j'ai le souvenir, à la fois pour avoir lu un rapport de la COFREMCA fait justement à Poissy et dans la tôlerie, où avaient été interrogés des ouvriers d'entretien ayant été affectés à la fabrication, (et ça ne s'est pas passé tout seul), et des travaux du CRG concernant les relations entre méthodes, entretien et fabrication dans ce type d'installations, qu'il y *avait* des résistances à l'apprentissage se manifestant par le fait que les gens de la fabrication *n'avaient* pas tellement *envie* de laisser connaître aux gens de méthodes ou d'entretien les incidents réels de fabrication et réciproquement les gens de méthodes n'avaient -toujours dans cette littérature ancienne du

eRG-, pas tellement envie de connaître ce qui se passait dans le concret de la fabrication. Alors est-ce que le fait que vous ne l'ayez pas mentionné, veut dire que tout ça a disparu, que maintenant l'apprentissage est un apprentissage collectif dans lequel il n'y a pas de conflits entre acteurs, ou est-ce que ça veut dire que ceci ne vous a pas intéressé? J'aimerais savoir ce qu'il en est, en ce qui concerne cette tôlerie de Poissy.

A ce propos, on voit bien que, dans le sens de PIAGET que vous avez évoqué, l'apprentissage individuel, passe effectivement par une transformation des représentations. Mais est-ce **que** vraiment on peut dire que dans tous les cas un apprentissage de l'entreprise, donc collectif, passe par un changement collectif et cohérent des représentations? Est-ce qu'au fond on ne pourrait pas, je ne veux pas être paradoxal, se demander si la capacité **d'un ensemble** à apprendre, à fonctionner n'est pas liée dans un certain nombre de cas, au fait que les mêmes actions, donc les compromis "pratiques" portant sur un certain nombre d'actions, peuvent être l'objet de la part d'acteurs différents de représentations qui n'ont rien à voir les unes avec les autres? Par exemple, est-ce que la capacité des méthodes, de l'entretien et des fabricants à coopérer n'est pas liée à la capacité de chacun de ces trois acteurs, à donner une interprétation des actions menées en commun, qui lui soit favorable; interprétation qui excluerait bien sûr les représentations, également favorables aux autres parties, données par les unes et par les autres?

J'ai trouvé les travaux du CRG mettant en évidence l'existence d'interprétations contradictoires très intéressants. Mais on voit mal comment ces représentations différentes peuvent évoluer, comment se sont passés les apprentissages et s'il y a réellement eu apprentissage collectif. Car le titre de votre texte est "*Les itinéraires d'apprentissage dans l'organisation*", ce qui renvoie à des apprentissages collectifs d'un ensemble d'acteurs. Cet aspect collectif est apparu certes à travers le fait qu'il y a eu des déplacements d'organisation au cours du temps mais pas vraiment dans la façon dont s'est réalisée une certaine synergie entre les actions des uns et des autres. Comment ceci s'est-il passé ? Est-ce que cela comporte la théorie suivant laquelle des représentations partagées joueraient un rôle central dans les apprentissages collectifs?

Et je voudrais poser une question sur l'apprentissage collectif, non pas de la tôlerie de Poissy, mais sur l'apprentissage collectif de la recherche, de la recherche sur les organisations, de la recherche sur l'industrie automobile, et pour être encore plus précis, de la recherche du CRG sur l'industrie automobile. On pourrait s'attendre, connaissant les procédures du CRG, leur rectitude et l'aspect collectif du travail, à ce que ce travail effectué par le CRG soit, à certains égards, compris comme un travail collectif. Quand on compare ce travail aux travaux antérieurs dont j'ai parlé tout à l'heure, le fait que certains sujets qui étaient centraux au CRG sur le même thème ont disparu, vient-il d'un processus d'apprentissage qui aurait conduit à découvrir que ces sujets n'étaient plus pertinents ou vient-il au contraire du fait que ce qui s'est passé est d'une nature autre qu'un apprentissage et a été une substitution d'un type d'intérêt à un autre type d'intérêt sans qu'il y ait réellement de travail cumulatif dans ce type de profil?

J'espère que cette question qui ne s'adresse pas tellement à vous, mais à l'assemblée, ne sera pas jugée impertinente, mais je pense qu'elle est intéressante, du point de vue qui nous occupe tous dans ce séminaire, du progrès de la recherche en gestion et du rapport entre le travail empirique et la théorie dans la recherche en gestion.

VIII. CONVENTIONS DE COORDINATION ET ORGANISATIONS

Laurent THEVENOT

EHESS - Centre d'Etudes de l'Emploi

Rapporteurs :
Christian SCHMIDT, Paris IX Dauphine
Louis QUERE, MSH

Séance du 16 mai 1991

INTRODUCTION

DE L'ORDRE A LA COORDINATION

Le texte soumis à la discussion présente les éléments principaux d'un cadre d'analyse de la coordination, les développements étant issus de publications diverses. Le caractère composite du résultat reflète la pluralité des entrées possibles dans le programme de recherche exposé, qui correspondent à des thèmes relevant de champs disciplinaires différents.

L'appréhension d'ordres généraux en relation avec le sentiment de justice et de légitimité qu'ils suscitent ou non auprès des membres d'une société est une question qui relève de la tradition de la philosophie et de l'économie politiques et des théories de la justice, tradition prolongée - non sans un renversement critique - par la sociologie et la science politique.

L'intérêt pour des institutions et des règles capables d'assurer la coordination des conduites a de longue date orienté un courant d'économie institutionnaliste influencé par l'anthropologie, la sociologie et le droit. Ce courant est aujourd'hui rejoint sur son propre terrain par la littérature néoclassique préoccupée d'intégrer règles et institutions dans un cadre forgé autour d'un modèle du choix rationnel individuel et ajusté à l'échange concurrentiel marchand.

La sociologie a fait spécialité de l'étude de l'action collective, son approche différant largement suivant que l'action sociale est abordée en termes d'acteur collectif, de représentations et normes communes, ou bien que l'interaction et la négociation des acteurs président à la construction et au maintien local d'une situation commune.

La philosophie analytique a contribué à imprimer une tournure linguistique à la théorie de l'action et l'intérêt pour les conditions d'accomplissement des actes de langage a suscité l'étude des conventions qui supportent cet accomplissement et favorisé une approche pragmatique de la communication.

En se limitant à l'une de ces entrées, il est difficile de rendre compte du programme présenté ici puisqu'il vise justement à proposer des catégories d'analyse permettant de mettre en relation ces thèmes. De leur recomposition, on peut attendre des éclairages nouveaux sur une interrogation centrale dans les sciences sociales - et notamment en économie - concernant la possibilité d'ordre dans le concours d'actions individuelles. Cette recomposition participe d'ailleurs de l'établissement de nouveaux liens entre ces disciplines et du déplacement de leurs frontières. L'examen des limites rencontrées par les acteurs, dans la référence à des connaissances communes propres à nourrir des attentes et à servir de support à l'action, tend à rapprocher des recherches sur l'interaction stratégique, en économie ou philosophie politique, et des travaux de sociologie et de cognition sociale sur la construction d'un sens commun et le jugement sur l'action en situation.

Une table ronde organisée conjointement par l'INSEE et le CNRS en 1984, intitulée "Les outils de gestion du travail", préfigure déjà cette recomposition (Salais et Thévenot, eds., 1986). Elle offre d'ailleurs l'occasion d'une première rencontre avec les approches développées au CRG. Le mouvement dit d'"Economie des conventions" poursuit la réflexion amorcée sur les rapports entre marché, règles et conventions (*Revue économique*, mars 1989). C'est l'un des programmes de recherche qui a alimenté ce mouvement que je présenterai aujourd'hui, programme collectif qui s'est constitué au départ autour du cadre d'analyse des "Economies de la grandeur" (Boltanski et Thévenot, 1987). Un premier ensemble de travaux de terrain portant sur des organisations publiques et privées et des entreprises a été publié dans un ouvrage collectif *Justesse et justice dans le tmvail*(Boltanski et Thévenot, eds., 1989),

DEUX ENTREES DANS LA COORDINATION

Si l'on exclut les approches de l'ordre calquées sur l'étude des lois de la nature, qui ne comportent pas de théorie de l'action et qui recherchent les lois d'évolution de systèmes dont les éléments de base ne sont pas nécessairement des personnes, on rencontre deux "ressorts d'ordre" principaux. Le premier est la règle, très présent dans l'étude des institutions et organisations. L'ordre est alors la conséquence de conduites similaires gouvernées par les mêmes règles. Le second modèle est destiné à pallier les défauts du premier en autorisant une plus grande indépendance des actions ; l'ordre est alors envisagé comme un équilibre.

Cette première distinction dans les concepts élémentaires retenus pour rendre compte d'un ordre ne recoupe qu'en partie une seconde qui tient au niveau d'analyse privilégié.

La première entrée vise une macroanalyse de grands principes d'ordre. Elle est adoptée par une certaine tradition de philosophie politique portant sur le bien commun, l'approche sociologique des valeurs, des formes d'autorité légitimes ou des représentations collectives, l'orientation culturaliste de l'anthropologie. En économie, l'approche institutionnaliste contribuera, dans ce sens, à différencier des modes de transaction ou de régulation, à opposer des marchés internes aux marchés concurrentiels. Cette entrée commune, à l'origine d'un premier type d'alliance dans les sciences sociales, soulève les questions suivantes:

- Qu'est-ce qui permet de délimiter chacun de ces ordres et d'en arrêter la liste? En quoi sont-ils plus fondamentaux que les innombrables règles spécifiques en usage?
- Quelle est l'assise de ces ordres: des communautés, des nations, des institutions?
- Comment se gèrent les rapports entre ces ordres?

La seconde entrée est plutôt orientée vers la microanalyse d'interactions élémentaires. Elle favorise un autre type d'alliance entre disciplines forgé par une commune attention à l'incertitude qui pèse sur la coordination de ces interactions. Ainsi, la microéconomie se déplace-t-elle de l'examen de l'équilibre général vers l'étude de l'exécution de contrats incomplets et d'équilibre de coordination dans des interactions stratégiques en information imparfaite. La théorie de l'action sous-jacente s'ouvre sur l'examen des attentes à l'égard des autres acteurs et de leurs propres attentes. L'examen d'interactions locales est aussi une orientation majeure dans les courants sociologiques inspirés par le pragmatisme de Mead, et l'apport de l'éthnométhodologie a consisté à déplacer l'attention de la référence à des rôles ou à des scènes, vers l'examen de procédures et méthodes aboutissant à ce que l'on pourrait appeler un équilibre de sens commun.

Cette seconde entrée soulève des questions toutes différentes de celles qui découlaient de la première:

- Peut-on espérer dépasser l'opposition conceptuelle entre norme et rationalité?
- Comment peut être assurée une coordination compte tenu des ajustements circonstanciels dans le déroulement de l'action, qui ne peuvent être identifiés a priori dans un plan ou un contrat?

QUELLE VOIE RETENIR?

Chacune des deux entrées précédentes qui déterminent des façons différentes d'aborder la question de la coordination présente des insuffisances. A la première, on reproche son statisme et la rigidité des ordres identifiés. Au niveau d'analyse retenu, on distingue mal la dynamique qui tient à l'incertitude dans la réalisation d'actions collectives, et qui est au coeur des phénomènes d'apprentissage, de correction et d'innovation. L'accent sur l'ordre ou sur la crise rend mal compte du maintien d'une coordination incertaine. La seconde entrée risque, à l'inverse, d'enfermer la coordination dans la situation, ce localisme empêchant de rendre compte d'une possibilité de coordination de large portée qui caractérise nos sociétés. La coordination marchande est-elle la seule à offrir ce passage du local au général?

S'il est donc clair qu'il faut s'efforcer de conjuguer ces deux entrées dans l'étude de la coordination, il apparaît aussi que la tâche n'est pas aisée dès lors que l'on recherche un cadre d'analyse cohérent pour aborder ce qui relève de la règle et ce qui relève du jeu.

Notre programme de recherche s'inspire des considérations précédentes en développant les trois volets suivants:

- 1) Identification d'une pluralité de modes principaux de coordination correspondant tous à un même type de coordination "conventionnelle", de large portée, qui permet un jugement et des corrections communes.
- 2) Recherche de catégories d'analyse pour éclairer ce type de coordination. Ces catégories doivent faire le lien avec le niveau des interactions individuelles.
- 3) Examen de la place de cette coordination conventionnelle dans une perspective plus large ouvrant sur des actions collectives qui ne sont pas soumises aux mêmes exigences de généralité du jugement.

Quels enseignements peut-on tirer de ce programme pour l'analyse des entreprises, organisations et institutions, à laquelle ont été consacrés la plupart des travaux empiriques ? Tout d'abord, on cherche à disposer de modes élémentaires de coordination qui permettent de décomposer l'entreprise, de construire des typologies et de procéder à des comparaisons en disposant de fondements solides. On vise des composantes qui soient communes à un large ensemble de sociétés sans être limitées pour autant à l'échange marchand: Les différences observées peuvent être analysées à partir de la place inégale accordée à chacun de ces modes et des compromis frayés entre eux. D'autre part, on veut pouvoir adopter une perspective dynamique sur ces modes de coordination de façon à aborder le fonctionnement ordinaire des organisations et y étudier les modalités de correction, d'apprentissage et d'innovation.

1. DES THEORIES DE LA JUSTICE AU JUGEMENT SUR L'ACTION COLLECTIVE

Les exigences qui doivent être satisfaites pour qu'un mode de coordination soit généralisable et extensible à des tiers anonymes sont à rapprocher des exigences de justice et d'équité examinées dans la philosophie politique et les théories de la justice. L'étude de la coordination en situation suppose cependant de ne pas porter uniquement attention aux principes et procédures, mais d'étudier la mise à l'épreuve des faits, les opérations de Jugement, de qualification des êtres, et de définition de la situation, sur lesquelles repose ce type de coordination d'actions justifiables.

LA RECHERCHE D'UN MODELE COMMUN

Le va-et-vient entre des constructions classiques de la philosophie politique et des justifications opérées par des acteurs dans des situations de dispute a permis de construire un lien solide entre la philosophie politique et la sociologie. On pouvait de cette façon contourner une opposition souvent polémique entre ces deux disciplines, entre une visée transcendante orientée vers l'énoncé de principes et une attention aux disparités souvent taxée de relativisme, qui rejoint une opposition plus générale, que l'on voit aussi à l'œuvre dans les débats entre le droit et les sciences sociales, entre la référence à des règles et la référence à des pratiques. L'attention aux différences dans les expressions d'un sens du juste est maintenue dans notre travail, par la reconnaissance d'une pluralité de formes de généralité qui sont autant de formes de grandeur disponibles pour justifier une action. Ce pluralisme rapproche notre position de celle développée par Michaël Walzer et, comme dans *Spheres of Justice* (Walzer, 1983), conduit à s'intéresser à une théorie de la justice qui tiendrait compte de la diversité des façons de spécifier le bien commun. Cette voie amène à rencontrer le sentiment d'injustice suscité par la confusion entre des ordres de justice différents. et notamment par la dissémination d'une justification d'ordre marchand au-delà de ses limites de pertinence.

Mais notre effort vise à surmonter les problèmes du relativisme culturel qu'entraîne nécessairement une ouverture vers la diversité. Pour cela, il faut s'engager plus

profondément dans l'analyse du sentiment d'injustice qui affecte les acteurs lorsque des formes de justification empiètent sur des situations où elles ne sont pas pertinentes. Pour comprendre la capacité des acteurs à critiquer, il faut les doter de la possibilité de passer d'une forme de justification à une autre tout en maintenant les mêmes exigences. Ce sont ces exigences communes à tous les ordres de grandeur identifiés que nous avons cherché à expliciter et dont nous avons essayé de montrer l'intégration dans un modèle de cité. Le modèle peut être envisagé à la fois comme une théorie de la justice compatible avec diverses constructions de la philosophie politique, et comme une capacité dont il faut supposer l'existence pour rendre compte de la façon dont les membres d'une société complexe accomplissent des critiques, remettent en cause des situations, se disputent, ou convergent vers un accord. Une des façons de vérifier la validité de ce modèle est de montrer qu'il rend aussi compte des difficultés à fonder des arguments sur des valeurs illégitimes au sens où elles ne sont pas compatibles avec ces principes. comme on le voit dans le cas de l'eugénisme (Thévenot 1990).

Le modèle de cité rencontre certaines exigences explicitées par Rawls pour justifier des inégalités entre des états de personnes (Rawls, 1973), notamment le bénéfice qui doit en résulter pour les plus petits et qui correspond ici à une idée de bien commun et l'ouverture des états à tous les membres qui se retrouvent dans le fait que les statuts inégaux doivent être librement accessibles à tous. Mais dans le modèle présenté ici, dont l'un des objectifs est, d'intégrer philosophie politique et pragmatique du jugement, la distinction entre les états des personnes et les personnes elles-mêmes occupe une place centrale, tout comme l'opération par laquelle on attribue ces états et on porte un jugement en situation. C'est en se centrant sur le moment d'attribution des états aux personnes que l'on peut passer d'un principe formel d'ouverture démocratique, à l'incertitude du moment critique. L'analyse de ce moment porte sur la façon dont l'incertitude est résorbée dans une épreuve qui, pour être acceptable, doit à la fois faire face aux circonstances de la situation et être justifiable en toute généralité. L'interdiction centrale dans le modèle, d'un attachement permanent des états de grandeur aux personnes, entraîne une inquiétude sur l'attribution des états de grandeur et une remise en cause récurrente de leur distribution.

Cette inquiétude n'est pas explicitée dans la philosophie politique et nous a amenés à être particulièrement attentifs aux conditions pragmatiques de l'attribution de la grandeur à quitter l'espace des fondements et des principes qui est celui de la philosophie politique, pour entrer dans celui de l'action. C'est alors que l'on rencontre la question des objets et de la relation entre les personnes humaines et les choses. L'analyse de la remise en cause des grandeurs dans une situation, à partir des actions qui s'y déroulent, fait apparaître, en effet, la place des objets qui doivent être engagés pour que l'épreuve ait un caractère de réalité. L'attention aux liens entre les raisons et les objets engagés à l'appui, entre les modèles de justice et la pragmatique, permet de ne pas faire porter le poids de la coordination des conduites ni exclusivement sur des croyances ou des représentations unifiées, ni sur des systèmes ou des lois qui mettraient toutes les potentialités d'ordre du côté de la régularité des choses, selon une opposition récurrente dans les sciences sociales entre culture et société, représentation et morphologie, ou communication et système, dans la synthèse habermassienne.

LE LIEN SOCIAL A L'EPREUVE DES CHOS

Cette démarche nous conduit ainsi à nous écarter de certains des présupposés les plus habituels de la sociologie, que l'on voit particulièrement dans la façon dont elle traite les croyances, les valeurs ou les représentations et, deuxièmement dans le sort qu'elle fait aux objets. Les formes de généralité et de grandeurs dont cet ouvrage déploie l'économie ne sont pas attachées, en effet, à des collectifs mais à des situations, ce qui nous amène à rompre avec l'ensemble des outils scientifiques solidement installés dans les notions de culture et de groupe social. Les personnes que nous suivons dans leurs épreuves sont obligées de glisser d'un mode d'ajustement à un autre, d'une grandeur à une autre en fonction de la situation dans laquelle elles s'engagent. Cette plasticité fait partie de la définition de la normalité, comme en témoignent nombre d'accusations de pathologie et particulièrement de paranoïa, qui stigmatisent des résistances aux ajustements exigés par

le passage entre des situations différentes. Quant aux objets, nous entendons leur reconnaître la place qui leur revient dans les contraintes du jugement réaliste, en nous refusant à n'y voir que des supports arbitraires offerts aux investissements symboliques de personnes, pour qui ils ne représenteraient rien d'autre qu'un moyen d'exprimer leur appartenance à des groupes ou, ce qui, dans cette logique, revient au même, de manifester leur distinction. Pour autant, nous ne nous alignons pas sur une forme de réalisme que l'on trouve particulièrement développée dans l'économie et qui verrait dans les objets, définis soit par leur capacité à être échangés et à supporter naturellement un prix, soit par leur capacité fonctionnelle à être efficaces, la seule puissance d'ordre qui s'imposerait aux personnes. Renvoyant dos à dos la fétichisation réaliste et la déconstruction symboliste, nous cherchons à montrer la façon dont les personnes font face à l'incertitude en s'appuyant sur des objets pour confectionner des ordres et, inversement consolident les objets en les attachant aux ordres construits. En ce sens notre entreprise vise un réalisme dynamique au sens où il ferait apparaître le travail de construction sans pour autant réduire la réalité à un pur accord de sens, labile et local. Cette orientation théorique qui suppose de saisir l'action dans son rapport à l'incertitude a pour conséquence, au niveau de la méthode d'observation, de centrer la recherche sur les moments de remise en cause et de critique qui constituent les scènes principales traitées dans cet ouvrage. Par ailleurs, le choix d'étudier en priorité ce moment-là nous paraît particulièrement adapté à l'étude d'une société où la critique occupe une place centrale et constitue un instrument principal dont disposent les acteurs pour éprouver la relation du particulier et du général, du local et du global.

Pour déployer les mondes d'objets sur lesquels s'appuie la réalisation de l'épreuve de grandeur, nous avons utilisé des guides d'action destinés aux entreprises (afin d'avoir un échantillon de situations voisines correspondant aux différentes formes de généralité) et nous avons mené cette opération hautement irrespectueuse consistant à mettre ces modestes recueils de conseils pratiques, éminemment périssables, en parallèle avec les oeuvres immortelles de la philosophie politique. Il reste que la confrontation de ces raisons pratiques n'est pas limitée à la sphère économique et que, comme on le verra à la lecture des répertoires qui en sont extraits, elles concernent largement les activités quotidiennes dans des espaces de natures très diverses.

Enfin ces manuels, parce qu'ils ne sont pas destinés à alimenter l'espace du débat sur le juste, comme les philosophies politiques que nous avons examinées, mais à guider l'action, et qu'ils ont donc un souci de réalisme, doivent affronter le problème pratique du passage entre différents mondes. Ils permettent par là de repérer des opérations de compromis qui visent à accommoder des formes de généralité différentes en pointant vers des possibles dépassements de leurs contradictions, ce qui permet d'endiguer la dispute sans risquer l'escalade de la critique.

Cette approche à partir de manuels destinés aux entreprises peut paraître biaisée et limitée pour l'objet de notre recherche qui s'étend à l'ensemble des justifications et non pas seulement à celles qui ont trait à la vie économique. Pourtant ce premier repérage, destiné d'abord à fournir des outils de traitement de l'information collectée, s'est révélé plus robuste qu'on aurait pu le penser au premier abord. Les nombreuses enquêtes de terrain utilisant le cadre d'analyse des économies de la grandeur, si elles ont permis d'allonger la liste des êtres engagés dans des actions justifiables, n'ont pas conduit à remettre en cause les noyaux de chacun des mondes qui avaient été extraits des manuels, c'est-à-dire la forme de cohérence qui leur est propre et les êtres les plus à même de la faire valoir. La capacité que présentent les tableaux des différents mondes, tels qu'on les trouvera esquissés ici, à se maintenir sans déformation quand on se transporte sur différents terrains, constitue une preuve empirique du caractère général de la matrice extraite d'un corpus limité et spécialisé.

L'accumulation de ces travaux ouvre la voie à une approche nouvelle et systématique des organisations traitées non comme des entités unifiées caractérisées par référence à des sphères d'activité, des systèmes d'acteurs ou des champs, mais comme des montages composites comportant des dispositifs relevant de différents mondes (Boltanski et Thévenot, ed., 1989). Cette approche systématique permet de comparer dans un même

cadre, et de cumuler dans un registre qui n'utilise pas exclusivement le langage de la concurrence et de l'efficacité technique, des observations portant sur des organisations très diverses - entreprises des secteurs industriels ou des services, collectivités territoriales, administrations publiques ou encore établissements scolaires et dispositifs culturels ou d'innovation. La diversité ne se projette pas sur des différences d'activité ou de milieux mais se retrouve au sein même de chaque organisation. Aucune organisation, aussi industrielle soit-elle, ne peut survivre si elle ne tolère pas des situations d'une autre nature. C'est précisément la pluralité des dispositifs relevant des différents mondes qui rend compte des tensions par lesquelles ces organisations sont travaillées. La même approche conduit à porter attention non seulement aux critiques mais aussi aux dispositifs de compromis qui permettent de maintenir en présence des êtres dont la justification supposerait la remontée en généralité dans des mondes différents. L'un des avantages de cette méthode est de rendre possible une comparaison entre ces différents dispositifs de compromis que présentent différentes organisations et donc de respecter la singularité des configurations locales tout en enrichissant le cadre général.

2. RATIONALITE ET CONNAISSANCE COMMUNE: LES OBJETS DANS LE JUGEMENT SITUE

QUELLES SONT LES CATEGORIES SUR LESQUELLES PEUT REPOSER UNE ANALYSE DE LA COORDINATION?

Nous avons tout d'abord cherché à construire un cadre théorique minimal destiné à rendre compte de la possibilité de coordination d'actions humaines. Les développements néoclassiques, tout comme les constructions des classiques, correspondent à un tel programme de recherche. Nous le présentons à partir de trois types d'hypothèses que nous semble exiger un tel programme: le premier (H1) porte sur la compétence des personnes, sur leur entendement (leur rationalité, dans le modèle néoclassique) ; le deuxième (H2) concerne l'ensemble d'objets, extérieurs aux personnes, qui sont engagés dans leurs relations (les biens, dans ce modèle) ; le troisième (H3) a trait à la forme de coordination principale des actions ajustées à ces objets et sur laquelle les personnes s'entendent (l'échange marchand). La théorie économique, s'apparentant en cela à une philosophie politique, montre qu'on peut déduire de ces hypothèses la possibilité d'un accord, d'un équilibre, alors même que la formulation des hypothèses H1 et H3 préserve une grande marge de liberté pour les actions des personnes.

En rapportant la littérature néoclassique au programme suggéré par les trois types d'hypothèses mentionnés plus haut, nous nous sommes préparés à la confrontation avec d'autres constructions de l'action justifiable. Pour cela, nous nous sommes replacés en amont du questionnement formulé classiquement en termes de rationalité, de façon à faire dériver ce questionnement d'une interrogation, que nous avons jugée plus fondamentale, sur les contraintes de la coordination. Soulignons que cette démarche s'éloigne d'une présentation standard du coeur de la théorie économique qui tend à en réduire le corps d'hypothèses à celle portant sur la rationalité des individus, et à relâcher notamment la contrainte d'exclusivité du mode d'allocation marchand des biens, ce qui revient à alléger H3, à ignorer H2.

Une première façon de caractériser les charges que fait peser cette extension consiste à observer qu'à mesure que l'on s'écarte d'une situation marchande - c'est-à-dire conforme à un marché concurrentiel à information parfaite - la dotation que les êtres humains reçoivent de l'économiste pour assurer leur rationalité devient de plus en plus lourde. Ainsi, on sait qu'en information imparfaite les anticipations exigent une capacité de calcul beaucoup plus importante parce qu'elles conduisent à des régressions infinies dont la convergence est problématique, soit sur les anticipations des anticipations de la partie adverse (Walliser [1985]), soit sur l'optimisation du calcul d'optimisation (nécessité par la prise en compte des coûts d'information et de calcul) (Mongin et Walliser [1988]). De telles situations sont souvent caractérisées par le faible nombre des acteurs impliqués, les acteurs devenant alors conscients de leur capacité à modifier l'équilibre général par leur propre action. Cette conscience complique la tâche du théoricien et l'amène à reporter ces complications sur la capacité des acteurs. L'économie de l'ordre marchand, suggérée par

l'image d'une main invisible, s'amenuise progressivement à mesure que la compétence dont doit être doté tout être humain pour commercer se rapproche de la science de l'économiste, la main devenant de plus en plus visible: "En dehors de ces hypothèses (équilibre, concurrence et perfection des marchés), le concept même de rationalité est menacé, parce que la perception des autres, en particulier de leur rationalité, devient un élément de notre propre rationalité". (Arrow (1987], p. 25).

En explicitant les conditions, parfois restées implicites, d'une coordination par l'équilibre d'un marché concurrentiel, on peut y voir les spécifications d'un type plus général de coordination conventionnelle.

Dans le modèle de la coordination marchande, les conditions du jugement et du suivi des actions sont clairement définies. Ce jugement n'est ni subjectif, ni local, il permet de traiter en général de ce qui se passe, dans des termes communicables à un tiers qui n'aurait aucune familiarité avec les comportements des acteurs. Il dépasse donc de beaucoup, en généralité, le jugement impliqué dans la coordination d'un plan par un individu. Ce jugement généralisable a d'autres caractéristiques intéressantes pour notre démarche. Il est très économique, en termes cognitifs: l'interaction pourra être saisie dans un compte-rendu sommaire, un rapport se limitant à une liste d'êtres humains et d'objets engagés, à laquelle s'ajoutent l'identification des relations d'achat ou de vente, ainsi qu'une qualification des biens par rapport à un ordre de grandeur, le prix. Chacun de ces éléments est identifiable localement, dans des termes qui lui assurent une portée très générale. Cette économie cognitive, soulignée par Hayek (1945), est parfois rapprochée de la notion de rationalité limitée de Simon. Autre caractéristique intéressante: le jugement est révisable, il s'adapte aux circonstances et aux cours des actions, il n'est pas inscrit dans des règles déterminant a priori les comportements. C'est par la réévaluation de la grandeur prix que se manifeste le plus couramment cette révision. Le jugement peut ainsi se concentrer sur l'enregistrement d'un prix marquant une hiérarchie d'importance entre les objets engagés dans l'action.

C'est un lieu commun de l'argumentation en faveur de ce modèle d'action en commun, que d'affirmer qu'il est particulièrement peu gourmand en hypothèses, dites "holistes", recourant à des notions comme celle de "règle" ou de "norme sociale"; De fait, il est incontestable que ce modèle n'implique pas la coordination extrême des conduites que suppose leur unification sous la pression de normes ou de dispositions communes; c'est en cela qu'il est intéressant pour une théorie de l'action. Toutefois l'argumentation précédente fait peu de cas des ressorts de coordination restés implicites dans ce modèle. Un premier ressort est contenu dans l'hypothèse d'un monde commun réunissant l'ensemble des personnes et des objets qui constituent les seuls êtres pertinents pour définir une action. L'hypothèse d'objets "naturels" ayant la forme de biens marchands est très exigeante en savoir commun. Un deuxième ressort se trouve dans l'hypothèse spécifiant le mode d'engagement des personnes et des choses, les relations d'achat-vente, elles aussi tenues pour naturelles. Un troisième ressort réside dans l'hypothèse d'une commune grandeur servant à évaluer les objets. Ces trois hypothèses sur des savoirs communs doivent avoir un statut dans le cadre d'une théorie de l'action.

L'examen de plus en plus systématique, dans la littérature néoclassique, des limites du marché concurrentiel aide à mettre en évidence le rôle tenu par l'hypothèse d'un monde commun d'objets, en montrant les effets dévastateurs du défaut de cette hypothèse, couramment exprimé en termes d'information asymétrique sur la qualité des biens (Eymard-Duvernay, 1989). Comme la brèche créée par une incertitude intertemporelle (Thévenot, 1989a), la levée de l'hypothèse sur un marché de biens communément identifiés rouvre largement la question de l'identification de ce que l'autre fait et du contexte pertinent, question nettement circonscrite dans le modèle de l'échange concurrentiel parfait. Cette ouverture conduit à porter attention à la notion de "savoir commun" ("common knowledge"). On sait que Lewis s'était déjà appuyé sur cette notion (Lewis 1969, p. 36) pour proposer une analyse des conventions inscrites dans un comportement rationnel, et tenter d'éviter le recours à une notion de norme sociale contraignante étrangère à la rationalité instrumentale. Outre l'irréalisme de certaines expressions du savoir commun, des travaux ultérieurs ont fait ressortir des contradictions logiques entre cette notion et la spécification de la rationalité utilisée en économie.

Ajoutons que l'on peut envisager des formulations du savoir commun en terme d'identification commune d'une situation commune ("shared situation"], expression mieux adaptée à la démarche que nous empruntons ici (Barwise 1989, p.203).

La qualification des objets sert de fondement au jugement et nourrit des attentes communes. Les investissements de forme qui confèrent cette qualification allègent donc la charge de calcul des anticipations qui pèse sur la rationalité.

Les difficultés à rendre compte d'actions coordonnées en ne prenant appui que sur la première classe d'hypothèses (H1 concernant la compétence des personnes) incitent à explorer conjointement les deux hypothèses complémentaires H2 (sur les objets) et H3 (sur la forme de coordination).

La coordination entre des actions de personnes diverses, dans des situations différentes, suppose la possibilité de dépasser certaines particularités contingentes pour opérer des rapprochements. Si l'on conçoit cette possibilité de rapprochement comme une faculté cognitive des personnes, il reste à expliquer ce que sont des rapprochements plus résistants, c'est-à-dire plus généraux que d'autres. Se donner d'emblée des représentations collectives est une hypothèse, pratique certes en ce qu'elle dispense des interrogations précédentes, mais incongrue dans le cadre de l'analyse économique de l'action.

Notre démarche a consisté à envisager la question de la généralité du rapprochement, et donc de la coordination, en relation avec la notion d'objet. La charge qui pèse sur l'entendement des personnes dans leurs spéculations, leurs jugements et leurs justifications, peut ainsi être allégée et reportée en partie sur les objets. Cette démarche théorique suppose de reconnaître plusieurs formes d'objectivité liées à plusieurs formes de coordination des actions. On reconnaîtra aisément, dans la coordination marchande, le rôle des marchandises qui rendent comparables des actions en les orientant vers l'appropriation de biens détachés des personnes. Arrêtons-nous plutôt sur l'objectivité des outils techniques qui diffère de celle des biens marchands, tout en étant également indissociable d'une contrainte de coordination qui s'exerce sur les actions productives et qui se distingue de la coordination marchande. La fonctionnalité de l'outil technique comporte en effet l'assurance d'un avenir et l'efficacité de ce type d'objet tient à ce qu'il vaut pour le futur. Ce n'est qu'à ce prix qu'il peut, en tant qu'investissement, perpétuer une fonction de production qui coordonne des actions productives. En établissant une équivalence temporelle, les objets industriels permettent donc de réaliser une certaine forme de coordination des actions : les gens s'appuient sur eux pour prendre des décisions les engageant sur l'avenir, pour se transporter dans le temps, notamment lorsqu'une personne se lie à sa contrepartie dans le futur. Sans de tels objets, il serait tout simplement impossible de raisonner et de s'entendre sur le futur.

En reconnaissant la place des objets dans la coordination, on allège le poids de la contrainte de rationalité dont sont dotées les personnes pour le reporter en partie sur la détermination de leur environnement et des modalités de leur entente. Le calcul des personnes, les opérations auxquelles elles procèdent pour ajuster leurs conduites, supposent un certain état des faits engagés dans ces opérations. La spécification du mode de calcul dans des modèles opératoires différents va de pair avec celle des formes requises pour que ces faits ou objets soient pertinents.

La notion d'investissement de forme (Eymard-Duvernay (1986], Thévenot [1986a)) a permis d'appréhender la relation entre les objets sur lesquels les acteurs prennent appui, et la coordination de leur conduite. Les formes sont définies par une capacité d'équivalence et le rendement de l'investissement de forme est la conséquence de cette généralité qui permet de donner une assiette à l'accord. De plus, comme dans l'usage classique de la notion d'investissement, l'investissement de forme est lié à un sacrifice (en l'occurrence de réversibilité) et l'économie de ce sacrifice passe par un coût d'accès aux bienfaits d'une forme de généralité. Cette notion permet d'appréhender la mise en oeuvre, notamment dans le fonctionnement d'une entreprise, de ressources (règles, normes, marques, coutumes, etc.) qui, sans être à proprement parler des outils, sont

clairement associées à une efficacité, et dont la prise en compte amène à reconsidérer la définition de la fonction de production (Eymard-Duvernay et Thévenot [1986]). En rapportant l'efficacité à une capacité d'équivalence qui assure une stabilisation et une standardisation du monde, et en recherchant dans cette stabilisation l'origine des rendements de l'investissement, notre approche conduit à rendre compte d'un ensemble élargi de ressources engagées dans la fonction de production, sans se limiter aux facteurs de production couramment mentionnés. La forme de la relation et l'ajustement des facteurs ne sont plus les seules contraintes à prendre en compte: l'état des input et des output doit également se conformer à un même type d'exigences, ce qui suppose des investissements de formes complémentaires. La nécessité de ces investissements apparaît clairement, a contrario, dès lors que cette conformité n'est pas vérifiée. On a observé les effets de ce défaut de forme industrielle aussi bien dans le cas du produit fini (notamment lorsque sa durée de vie est très courte, qu'il "ne voyage pas loin" : Eymard-Duvernay et Thévenot [1986], p. 131-132) que des matières premières (quand elles sont instables et peu standardisées: Boisard et Letablier [1987], Callon [1989], Thévenot [1989]. Mais une analyse similaire peut être menée concernant la mise en forme des personnes et le facteur travail (Thévenot [1986a]). Salais, Baverez et Reynaud ont mis en évidence, dans leur histoire de l'émergence de la catégorie de chômeurs, la façon dont avait dû être défaite la "forme paternelle de l'entreprise" pour que l'activité des personnes soit mise dans la forme de postes de travail et d'un temps de travail: les emplois étant "classés et dénombrés", "le travail étant géré par création ou diminution d'emplois, l'entreprise rationnelle peut extérioriser ses fluctuations du travail sous forme de chômeurs" ([1986], p. 184). Aux coûts de production s'ajoutent donc des coûts de mise en forme et le cadre d'analyse permet ainsi d'éviter de recourir à des hypothèses supplémentaires pour rendre compte de la nécessité d'équipements de transport ou de réfrigération (Chandler [1977]) qui correspondent à de tels investissements de formes standardisant et stabilisant les produits, et pour justifier la cohérence de leur assemblage avec des équipements plus normalement considérés comme des outils de production.

L'analyse menée à partir de la notion d'investissement de forme suggère donc une recomposition des rôles impartis, dans le modèle économique de l'action, aux trois types d'hypothèses portant respectivement sur la rationalité des acteurs, l'extériorité de l'environnement de l'action, et le monde de coordination des actions. Le calcul d'optimisation est replacé dans un cadre de contraintes plus étendu qui tient compte du fait que les éléments disponibles dans l'environnement doivent avoir une forme appropriée pour servir de ressources à l'action, cette forme étant une capacité d'équivalence nécessaire aussi bien au raisonnement qu'aux relations avec d'autres. Dans le cas d'une action de nature industrielle, la fonctionnalité des objets est la condition de leur intégration dans une relation de production projetant l'avenir et de la possibilité d'un calcul technique. La pertinence des éléments de l'environnement à prendre en compte pour déterminer une action, la visée de cette action, et la forme de coordination qui autorise raisonnement et compréhension sont donc trois déterminations étroitement liées.

3. MODES DE COORDINATION PRINCIPAUX: LES ORDRES DE GRANDEUR

Chacun des modes principaux de coordination que nous avons identifiés repose sur une qualification des objets qui est congruente avec celle des personnes. Ils permettent de lier une approche du travail et des relations professionnelles à une approche des organisations industrielles prenant en considération méthodes, techniques et produits. On évoquera ici successivement les ordres de la concurrence (grandeur "marchande"), de l'efficacité ("industrielle"), de la confiance ("domestique") et du collectif("civique").

L'ORDRE DE LA CONCURRENCE: GRANDEUR "MARCHANDE"

La référence aux contraintes du marché et de la concurrence est aujourd'hui si répandue dans la littérature qu'il n'est pas nécessaire de revenir longuement sur cet ordre marchand. Même si l'on s'écarte des auteurs qui voient dans la transformation actuelle des organisations productives l'éclatante confirmation des bienfaits d'un monde marchand, et qui, forts de cette confirmation, cherchent à redonner souffle à l'utopie d'un

univers réduit à cette seule nature, l'accord est unanime pour reconnaître le développement de cette modalité d'action, prouvé aussi bien par les indices macro-économiques de l'extension du commerce international (Boyer 1987, p. 11), que par les investigations sur le fonctionnement des entreprises.

Une large part des observations rassemblées trouve sens lorsqu'on les envisage comme le résultat de la relance d'une épreuve de réalité marchande qui vient remettre en cause le compromis fordien. Ces phénomènes font donc nettement ressortir les exigences de cette épreuve. Une première caractéristique majeure de la grandeur marchande apparaît clairement: elle n'a pas de signification temporelle et ne permet, ni de faire référence à une antériorité comme la grandeur domestique, ni d'investir l'avenir, comme la grandeur industrielle. Les désirs des acheteurs et les opportunités à saisir pour les vendeurs sont dépourvus de toute stabilité et la relance de l'épreuve marchande va à l'encontre d'une planification industrielle en exigeant de répondre au plus près et au plus vite aux désirs fluctuants et divers des clients (Eymard-Duvernay 1987, p. v).

L'orientation vers une épreuve marchande suppose le renouvellement fréquent des produits, la diversification des gammes et le raccourcissement des séries (Boyer 1987, p.12). Les lots en grandes quantités "bulk" sont remplacés par des marchandises "merchandise" (Zeitlin Totterdhill 1989, p. 166), les conventions de commande et contrats à long terme sont remis en cause (Eymard-Duvernay 1987, p.9 ; Storper 1988, p.16). Dans les industries de la chaussure ou de l'habillement, le nombre des collections ou des saisons est multiplié, et une partie seulement de la gamme est déterminée en début de saison précédente (Courault et Rérat 1987, p.110 ; Zeitlin et Totterdill 1989, p.165). L'exemple du fabricant italien proposant à un client un produit ajusté à son souhait le soir-même du jour où il l'a rencontré dans une foire-exposition (Weisz 1987, p.70) se généralise dans des dispositifs comme celui du Sentier où un modèle qui reçoit un accueil favorable peut être réalisé dans les jours qui suivent, dans les ateliers du quartier, souvent en grande quantité (Weisz 1987, p.72). Peu de modèles sont stockés, les contacts avec la clientèle doivent être fréquents pour suivre l'évolution de ses désirs imprévisibles, et les délais de livraison doivent être raccourcis.

Dans ce type d'organisation le marché du travail est plus proche d'un marché, et la mobilité du travail plus forte. Le poids du passé et des traditions, comme la présence d'organisations de nature industrielle, constituent des handicaps dans cette épreuve marchande, et ces dispositifs productifs particulièrement "marchands" s'inscrivent souvent dans un espace vierge sous ces rapports (Storper et Scott 1988 b, p.35). L'espace familial congruent avec ces dispositifs est lui-même marqué par des "modes de vies très privés ("highly privatized forms of domestic life") et l'importance de l'accès à la propriété individuelle (id., Nelson 1986).

C'est sans doute le dispositif américain de relations industrielles qui est, par comparaison avec celui d'autres pays industrialisés européens et scandinaves, le plus engagé dans la nature marchande, du fait notamment de l'importance de la négociation au niveau local de l'établissement.

Le terme de "niveau" apparaît d'ailleurs inadéquat. Cette différence renvoie plutôt à une différence de forme de coordination, de même que la distinction, en théorie économique, entre "niveau macro" et "niveau micro" ne s'interprète pas correctement en terme d'agrégation. Soulignons enfin que l'appréciation des salariés conforme à l'épreuve de réalité marchande s'écarte aussi bien d'une appréciation domestique dans laquelle l'expérience et l'ancienneté importeraient, que d'une évaluation industrielle qui s'appuierait sur des qualifications professionnelles. Même si elles ne concernent qu'une part du salaire et ne contribuent qu'à en moduler la hausse, ce sont les procédures d'individualisation qui sont cohérentes avec cette épreuve et qui se traduisent notamment par la réduction du poids des diplômes.

L'ORDRE DE L'EFFICACITE: GRANDEUR "INDUSTRIELLE"

Il a été abondamment question de la forme de coordination industrielle dans les paragraphes précédents, de la grandeur d'efficacité qui lui est associée, de l'équivalence sur le futur qu'assurent les objets relevant de cette nature, et de la standardisation qu'ils accomplissent.

Plutôt que de revenir ici sur chacun de ces points, nous nous arrêterons sur le déroulement de l'épreuve de réalité industrielle, de façon à éclaircir une certaine confusion apportée aujourd'hui par la critique courante du taylorisme.

Comme dans chacun des mondes où l'action peut trouver sa justification, l'épreuve de réalité de nature industrielle contribue à réactualiser l'ordre de ce qui importe, et notamment à refaire le partage entre ce qui est objectif dans cette nature et le bruit des contingences. Faute d'une relance de l'épreuve, l'ordre des grandeurs manque de justification.

Le partage entre le bruit et ce qui importe comme objet, c'est-à-dire, dans la nature industrielle, ce qui est doté d'efficace, contribue à étendre progressivement cette nature, par la découverte et le contrôle de ces objets. L'identification d'une cause de dysfonctionnement est typiquement le résultat d'une telle épreuve qui se solde par l'extension de la nature, comme l'illustre le cas G. avec l'élargissement du dispositif industriel au sol et à l'air. La standardisation et la régularisation des matières premières est nécessaire pour qu'un tel dispositif tienne, et, en restant dans cette même nature industrielle, on peut citer l'exemple de la normalisation, du moyennage par mélange, de l'ultrafiltration, de la réfrigération, de la pasteurisation (Boissard et Letablier 1989). L'épreuve industrielle conduisant à cette "hygiène" des produits, au sens propre mais aussi dans une acception élargie, est particulièrement claire lorsque sont mis en place des équipements automatiques qui viennent prolonger la partie purement industrielle du dispositif de production. L'arrivée de machines à commande numérique hautement performantes relance ainsi l'épreuve industrielle dans l'atelier en appelant les ouvriers à se mesurer avec elles (Jeantet et Tiger 1988, p.43), puisque, comme nous l'avons souligné, c'est par un engagement effectif des personnes et des objets que se déterminent les grandeurs. Les attentes non confirmées, dûment "documentées" (Dodier 1988 ; Freyssenet et Thénard 1988), sont imputées à des contingences, ou entraînent la réévaluation à la baisse de la grandeur d'un objet ou d'une personne moins performants que prévu. Visant à la généralité par la définition même de la grandeur, l'issue de l'épreuve ne saurait être un arrangement entre les personnes concernées.

On comprend mieux le succès des méthodes des Cercles de Qualité si on considère qu'une large partie d'entre elles favorisent la relance d'une épreuve de réalité industrielle. Le rôle des méthodes statistiques ou de la recherche systématique de causes est caractéristique de cette épreuve (Cole 1979, chap. V, Dodier 1988, p.3) qui soulève d'ailleurs la question du grandissement des acteurs engagés, acteurs souvent peu qualifiés dans les grilles salariales (Midler, Moire, Sardas, 1984, p.205).

La méthode de Taylor visait indubitablement à étendre le dispositif industriel dans l'entreprise (Thévenot 1986 a, pp.24-25, 31-36) et à ouvrir la possibilité d'épreuves de nature industrielle, aux dépens notamment d'épreuves de nature marchande, permettant ainsi d'affirmer la prédominance des fonctions de production aux dépens des fonctions commerciales et financières (Fridenson 1987, p.I 039). Les méthodes mentionnées précédemment contribuent donc, à bien des égards, à prolonger ce mouvement, quoiqu'en dise leur marketing. Comme le montrent des études de terrain, c'est plutôt le défaut d'efficacité et de méthode qui caractérise nombre de petites ou moyennes entreprises que l'excès inverse (Juravitch 1985).

Soulignons enfin que les épreuves de cette nature ne sont nullement limitées à l'industrie, ni même d'ailleurs au cadre de l'entreprise. Wissler a ainsi analysé très précisément le déroulement de ce type d'épreuve dans une banque, lorsqu'une entreprise est évaluée à partir d'une batterie de ratios en vue de décider d'un octroi de crédit (Wissler 1989 a).

L'ORDRE DE LA CONFIANCE : GRANDEUR "DOMESTIQUE"

La coordination gouvernée par la confiance repose sur un ordre de grandeur que nous avons appelé domestique, mais qui ne se limite nullement - comme une certaine acception du terme pourrait le laisser entendre - aux relations familiales puisqu'il vise, au contraire, la possibilité d'une coordination générale des conduites, au même titre que les autres formes de grandeur. Cette grandeur comprend à la fois un ordre temporel (par la fidélité à la coutume et au précédent), un ordre spatial de familiarité (du proche à l'étranger) et un ordre hiérarchique d'autorité, tous les trois étroitement imbriqués. La confiance qui exprime la généralité domestique suppose une relation d'"engendrement" à partir d'une origine antérieure consolidée, une relation de "voisinage" assurant la similarité, et une relation d'"estime" garantissant l'autorité. L'objectivité des choses qui importent, que ce soit une souche bactérienne, un patrimoine, une maison, un terroir, tient à ces qualités (Thévenot 1989 a). La justification par l'"enracinement" fait bien ressortir l'intrication des deux premiers aspects, et les bénéfices d'un "savoir-faire" ou d'un "esprit-maison" ne peuvent être rapportés séparément à l'un ou l'autre de ces trois aspects indissociables. Ce que l'économie de la grandeur domestique fait clairement apparaître, c'est justement la relation entre ces trois aspects, entre une proximité qui spécifie, un précédent qui perdure, et une autorité qui couvre.

La caractérisation précise de cette forme de coordination, la reconnaissance de la généralité qu'elle constitue et de l'épreuve de réalité à laquelle se soumettent les actions qui visent cette généralité, permettent de réélaborer un vaste ensemble d'observations sur la place de relations "sociales" dans des actions économiques. Le traitement systématique de ces relations est souvent gêné par une référence à des liens familiaux qui veut être entendue dans une extension métaphorique floue.

La justification de l'action selon cette grandeur est particulièrement claire dans l'organisation productive artisanale, avec ses corps façonnés par l'habitude et ses corps de métier, ses hiérarchies de l'ancienneté et ses réseaux de confiance (Zarca 1987, 1988). Mais elle est également couramment impliquée dans des entreprises de plus grande taille, aussi bien au niveau de l'atelier, dès lors que l'autorité des anciens importe et que l'aide aux proches est prise, qu'au niveau de l'entreprise lorsqu'est valorisé l'esprit maison, ou encore dans les relations fidélisées entre entreprises, avec des clients sélectionnés pour concevoir du sur-mesure sur des créneaux particuliers, avec des fournisseurs pour garantir la qualité, avec des sous-traitants ou des institutions locales techniques ou municipales s'engageant dans une relation d'aide. Ces liens de familiarité prennent sens au niveau d'une communauté régionale: "elles sont souvent regroupées avec d'autres petites entreprises aux activités complémentaires, en association, ou de manière informelle, pour pouvoir bénéficier de fonctions communes plus étoffées; elles peuvent ainsi se spécialiser dans des fabrications plus complexes, et confier les travaux hors de leur compétence aux autres membres de l'association" (Gorgeu et Mathieu 1987, p.34).

La fidélité à une vocation s'ancre localement, par la spécialisation d'un savoir-faire traditionnel que cette forme de lien domestique entretient en retour en "facilitant l'acquisition de savoir-faire localement adaptés" et l'apprentissage des "indices (*eues*) pertinents sur l'environnement" (Storper et Scott 1988 a, p.30), l'établissement de liens locaux durables avec les fournisseurs de matière première dont la qualité est ainsi garantie (Boissard et Letablier 1987 a), avec les fabricants et distributeurs d'équipement (Weisz 1987, p.70). On comprend bien également comment une forme de travail à domicile peut s'ajuster à un dispositif de cette nature (Courauit et Rérat 1987, p.97).

Dans la société américaine, la référence à la "communauté" rend compte d'un tel ajustement de liens personnels et de voisinage (Bellah et alii 1985). Notons que le dispositif de représentation syndicale comporte, aux Etats-Unis, davantage d'éléments de nature domestique, étant donnée l'importance de la représentation locale des salariés, ce qui introduit le risque d'une épreuve dénaturée par la corruption (Bok et Dunlop 1970, p.64).

Plus généralement, Favereau a clairement montré que les règles du marché interne, identifiées par Doeringer et Piore (1985), étaient des "substituts au fonctionnement des marchés" (convention 2, dans sa typologie: Favereau 1986, p.251), des "règles limitatives" qui jouent pour ce marché interne le rôle que les règles constitutives jouent pour le marché externe (Favereau 1989). Les trois sources de ces règles créatrices des marchés internes, la spécificité des qualifications, l'apprentissage sur le poste et la coutume, font clairement voir leur ancrage dans un ordre plus général de nature domestique.

L'orientation domestique de règles mettant en avant l'ancienneté apparaît bien lorsqu'elles rencontrent, dans une situation critique, d'autres règles d'orientation civique (Bessy 1988) ; le travail d'"accommodation" qu'opèrent les inspecteurs du travail (Dodier 1989) a souvent rapport avec cette tension entre une orientation domestique et une orientation civique de la justification. Durant la récession des années 70, de nombreux recrutements (dans le cadre d'une "affirmative action") justifiés par ce dernier principe ont été remis en cause par les règles d'ancienneté (Ezorsky 1987).

L'ORDRE DU COLLECTIF: GRANDEUR "CIVIQUE"

Comme le montrait la tension critique qui vient d'être mentionnée, l'identification précise de différentes formes de coordination et modalités d'épreuve de l'action conduit à distinguer, à l'intérieur d'un registre d'action communément désigné comme "social", une forme de généralité reposant sur la confiance, d'une forme de généralité reposant sur la solidarité collective. C'est d'ailleurs souvent à cette orientation de l'action que l'on réserve le terme de collectif alors que, comme nous avons cherché à le montrer, chaque forme de généralité et de grandeur est une forme de détour par le collectif. La distinction entre monde civique est donc nécessaire pour analyser les contraintes sociales qui pèsent sur l'action, ce terme pouvant recouvrir aussi bien une orientation et des ressources visant la confiance, qu'une solidarité par rapport à un intérêt général qui exige, à l'inverse, le détachement des liens domestiques.

Dans la grandeur civique, ce qui importe fait l'unité dans un même intérêt général et s'oppose au particulier attaché à des intérêts particuliers. Les formes légales, les droits, les règlements, les mesures, sont les objets de cette nature civique qui contraignent l'action en même temps qu'ils constituent une équivalence générale. La réunion collective, le mouvement, la manifestation, le vote, sont les façons naturelles dont la représentation d'une volonté générale est mise à l'épreuve.

La confusion entre un monde d'action et les agissements d'un acteur collectif, en l'occurrence l'Etat, est souvent dommageable à l'analyse de cette modalité d'action. Une telle confusion empêche notamment de rapprocher des mesures publiques et des actions menées dans une firme selon une justification de même nature (Hollingsworth 1985). Plutôt que d'en appeler à l'intervention d'un acteur collectif désigné comme l'Etat, dont les "agissements" sont au demeurant fort divers, sans doute est-il préférable, pour la précision de l'analyse, d'examiner les changements de nature des dispositifs que cette "intervention de l'Etat" désigne.

Dunlop, effectuant le bilan de l'évolution des relations industrielles depuis le début du siècle dans cinq pays développés (Allemagne, Grande Bretagne, Etats-Unis, France, Japon) conclut, dans le sens du travail princeps des Webb (1914), "au rôle croissant de l'administration dans la prescription des conditions d'emploi", faisant valoir que des dispositifs réglementaires remplacent de plus en plus souvent des négociations collectives, et citant l'exemple de la France avec la possibilité, si étrangère à la coordination marchande, d'étendre la portée d'une convention collective à un secteur tout entier (Dunlop 1978, p.8). En l'absence d'un Code du Travail américain, l'intervention de chacun des Etats fédérés contribue à modifier le dispositif dans un sens civique. Certains syndicats, note da Costa, considèrent que ces législations réduisent l'importance des négociations collectives et ne les soutiennent pas. D'autres trouvent justifié (en vertu d'un principe civique) un dispositif qui améliore la protection sociale des salariés en faisant une équivalence solidaire entre ceux qui travaillent dans une entreprise pourvue

d'un syndicat et les autres (da Costa 1986 b, p.160). Apparaît alors clairement cette grandeur qui transcende les intérêts particuliers et qui s'exprime notamment dans les mouvements de défense des Droits Civils (Bellah et alii 1985).

D'autres modifications mentionnés par Dunlop (1978) peuvent être interprétées comme l'adjonction d'éléments civiques aux dispositifs, source de tensions critiques avec des éléments d'une nature différente. Ainsi, des principes publics de formation entrent en conflit avec les modalités d'apprentissage traditionnel (principalement de nature domestique), des mesures également civiques, en faveur des groupes désavantagés sont dans un rapport critique avec les habitudes ou règles favorisant l'ancienneté (et impliquant également une justification d'ordre domestique), ou encore des limitations de hausses de salaires font obstacle à une négociation marchande du prix du travail.

4. LE RAPPORT CRITIQUE ENTRE ORDRES DE GRANDEUR L'ORGANISATION COMME DISPOSITIF DE COMPROMIS

Dans l'évocation qui vient d'être faite de quelques-uns des mondes où l'action se prête à la coordination on a pu reconnaître de nombreux éléments classiquement repérés dans le fonctionnement d'organisations productives. N'est-il pas superflu d'ajouter une typologie de plus à celles, déjà nombreuses, qui cherchent à appréhender une diversité de "logiques d'action", de "stratégies d'entreprises", de "cultures d'entreprises", ou de "profils d'entreprises" ?

A la question de la cohérence de chacun de ces types, que ne manque pas de soulever leur différenciation, la réponse est souvent vague ou absente. C'est ce point que nous avons cherché à approfondir dans les "Economies de la grandeur", en nous efforçant d'explicitier les conditions que satisfait chacune des modalités d'action justifiables que nous avons identifiées et de montrer qu'on pouvait rapporter ces conditions à un modèle commun. Ce faisant, il est apparu que la coordination supposait une forme de généralité ayant les caractéristiques d'un bien commun fondant une équivalence entre les personnes. Ainsi, les modalités d'action justifiables dépassent le cadre de l'entreprise, pour trouver leur cohérence dans une spécification du lien politique et de la détermination du juste. De la question de la représentation cognitive, nous sommes ainsi passés à celle de la représentation politique, de l'équivalence à l'équité, de l'ajustement à la justice.

Dès lors que l'on met au jour la visée de généralité, d'universalité, de chacune des formes de coordination, on comprend qu'elles soient incompatibles. Plus précisément, nous avons cherché à montrer que l'ordre de grandeur constitué entre ce qu'il importe, ce qui vaut en général, et ce qui est insignifiant, portait en lui une réduction des autres formes de généralité possibles, des autres biens communs disponibles (EG, §§ 411-417). Le rapport entre les différentes modalités d'action justifiables et entre les ressources qui sont mises en oeuvre est un rapport critique dont il devient possible d'analyser systématiquement les expressions variables suivant les mondes qui entrent en tension (EG, §§ 421-426).

Le jeu entre plusieurs formes de coordination et le passage d'un monde à l'autre incitent à rechercher le dépassement de ces tensions critiques. On observe donc fréquemment une opération que nous avons nommée compromis, avec une acception du terme qui ne recouvre pas son utilisation courante (EG, §§ 515). Ces compromis s'éloignent de transactions donnant lieu à des arrangements particuliers, en ce qu'ils visent encore une forme de justification générale et qu'ils participent éventuellement à l'élaboration progressive d'une nouvelle grandeur (cf. paragraphe suivant). Faute de l'assise d'une telle grandeur, qui se caractérise par la possibilité d'une épreuve de réalité et donc par la disponibilité d'un monde d'objets probants, le compromis entre deux grandeurs peut être brisé par chacune des deux épreuves de réalité qui leur correspondent. Comme pour les mises en cause critiques, le cadre proposé permet de rendre compte, de manière systématique, de ces compromis (EG, §§ 521-525). Il permet également d'envisager les organisations productives comme des dispositifs de compromis destinés à gérer les

tensions entre plusieurs natures, et impliquant au moins les natures marchande et industrielle (Thévenot 1989 b).

Pour un traitement rigoureux de ces compromis, qui ne ramène pas au syncrétisme d'une accumulation de ressources théoriques et pratiques s'additionnant sans heurt, il faut être attentif à la radicalité des retournements d'épreuve de réalité auxquels conduit un changement du monde et des raisons qui soutiennent l'action. Ainsi cherchera-t-on à développer les conséquences critiques de confrontations entre des modalités d'action dont certains auteurs ont déjà montré la présence alternative, comme les formes d'engagement temporel qui échappent à une pure coordination marchande (Schelling 1980, Elster 1979), l'engagement dans une action collective ("*voice*" qui s'écarte de l'action sur le marché ("*exit*") (Hirschmann 1970, 1982), la constitution d'intérêts généraux qui ne peut se confondre avec une transaction marchande entre individus (Pizzorno 1988), ou encore les trois principes d'action légitime que Streeck et Schmitter identifient à partir d'une "institution centrale qui incorpore et fait valoir [chacun d'eux] : la communauté, le marché et l'état" (Streeck et Schmitter 1985).

Ces deux derniers auteurs, insistant sur les contraintes d'intégrité, l'autonomie et la possibilité d'équilibre qui caractérisent chacun de ces "principes directeurs" (ibid., pA), s'interrogent sur le problème qui nous occupe ici, celui des rapports qu'entretiennent ces principes. Les incompatibilités dont ils font état correspondent de près à certains des rapports critiques entre natures que nous mentionneront plus loin, de même que les complémentarités qu'ils indiquent renvoient à des compromis que nous examinerons. Si l'on met en cause "les liens de communauté qui vicient le marché en favorisant collusion et clientélisme" (id.), on met en cause des relations domestiques qui viennent dénaturer l'épreuve marchande *[D/M]* alors que, symétriquement, en faisant valoir que "la concurrence marchande corrompt les attaches communautaires" (id.), on procède à une dénonciation d'êtres marchands dénaturant l'épreuve domestique *[M/D]*. Quand à la proposition qui avance que "les liens communautaires encouragent la confiance mutuelle et la bonne foi nécessaires à un échange économique stable" (id.), elle exprime parfaitement l'un des compromis étayés entre ces deux grandeurs *[DIM]*. On pourrait poursuivre le parallèle pour les rapports état-marché et état-communauté. avec cependant un écart qui tiendrait à ce que l'"état" désigne, chez Streeck et Schmitter, une Visee "bureaucratique". Or cette visée relève déjà, selon nous, d'un compromis entre grandeurs civique et industrielle, comme on le voit clairement dans les mises en cause réclamant que l'on retrouve, sous la bureaucratie, l'authentique intérêt général de la volonté de tous ou, au contraire, la véritable efficacité professionnelle.

Une fois cette pluralité de principes légitimes repérée avec plus ou moins de précision et d'explication concernant leur choix, la tentation est grande de rechercher les moyens de les combiner malgré les tensions critiques qui les opposent, de considérer que "les sociétés/régimes politiques/économies modernes ne peuvent être analysés que comme des combinaisons ("*mix*") de ces ordres" (ibid., p.I). C'est ainsi que l'on peut comprendre le projet propre aux deux auteurs précédents qui s'intéressent à "la politique" ("*politics*") entre ces deux ordres respectifs", aux nombreuses institutions d'un nouveau type qui servent d'intermédiaires entre les exigences incompatibles "*conflicting demands*" de ces ordres" (ibid., pp.7-8). Ce projet, qui se situe dans la suite des travaux ayant, dans les années 60-70, étudié les systèmes concertatifs de négociations d'intérêts collectifs et des modalités d'"échange politique" (Berger 1981, Crouch et Pizzorno 1978, Goldthorpe 1985 Schmitter et Lehmbruch 1979), se propose d'identifier une nouvelle modalité d'action dénommée "corporative-associative". Cependant les auteurs mettent en évidence certaines caractéristiques que partagent les ordres précédemment mentionnés mais pas ce principe directeur. Ils notent qu'au lieu des rationalités que l'on peut voir à l'oeuvre, dans ces ordres l'orientation de l'action corporative est "plus prosaïque" et conduit à des "optimaux" de second rang", obtenus dans le secret, ce qui s'oppose aux exigences de généralité de l'épreuve de grandeur. Ces résultats sont "difficiles à justifier par des fondements normatifs" et en raison de ce "déficit de légitimité", ils sont "vulnérables aux assauts substantifs et normatifs qui en appellent à la communauté, au marché ou à l'état" (Streeck et Schmitter 1985, pp.13-14). Nous avons souligné précédemment cette vulnérabilité des compromis aux épreuves de réalité qui viennent les défaire. Les débats

britanniques sur le pluralisme et sur la légitimité des résultats de négociation collectives, dans les années 60-70, ont soulevé une question similaire (Marsden 1985). Cottureau, examinant les négociations dans l'enceinte des prudhommes ou d'institutions antérieures, met en relief le moment d'"épreuve de vérité" que s'assignent notamment patrons et compagnons dans une attente de légitimité (Cottureau 1988c).

Ce que Cottureau montre de la législation du livret et de son usage pour le crédit permet d'y voir également un dispositif de compromis entre les deux épreuves marchande et domestique, et d'éviter sa réduction à une mesure policière. Grâce au livret, le crédit accordé à l'ouvrier ne l'attache pas irrémédiablement à un patron. L'ouvrier est libre de changer d'employeur dès lors que sa dette est inscrite sur son livret, le nouvel employeur étant tenu de la rembourser au premier patron en opérant des retenues sur son salaire, ce qui fait que l'ancien patron a aussi intérêt à ce que l'ouvrier se replace facilement (Cottureau 1987, p.52).

L'analyse précise de dispositifs de ce genre peut aider à comprendre comment se façonne un tel compromis entre concurrence et coopération, élément important dans le fonctionnement des organisations productives décentralisées (Ganne 1983, Raveyre Saglio 1984, Sabel 1988).

L'un des lieux communs du compromis entre formes industrielle et domestique est l'"expérience professionnelle". Il suggère une commune mesure, en tirant parti de ce que chacune des deux normes de généralité rapprochées établit une équivalence temporelle (malgré des différences profondes entre les deux constructions du temps qui en résultent: § 16). La tradition (d), la coutume (d), le tour de main (d), domestiques, sont ainsi rapprochés de la méthode (i) et de la routine (i) industrielles, et peuvent être confondus dans l'importance de l'expérience (i-d) :

" Il Y a la *méthodologie* (i) qui est très *importante* [".] On peut pas appeler ça son *tour de main*(d), parce que ça n'est plus à ce stade-là, mais enfin disons qu'il y a des opérations aujourd'hui *technologiques*(i), qui font que, ajoutées à la *qualité* du produit..." (BL86, p.72).

Un tel compromis consiste, par exemple, à équiper (i), avec une machine (i), un geste traditionnel (d) comme le salage (Harel, BL86, p. 97). Ce genre de dispositif composite est plus délicat à mettre au point qu'un investissement industriel simple, parce qu'il suppose de passer outre les tensions entre techniciens (i) et hommes de métier (d), entre habitudes (d) et méthodes (i) (Harel).

Un cas particulièrement intéressant est celui de la machine à mouler à la louche. Le savoir-faire (d) du mouleur à la louche (d) est en effet, comme nous l'avons vu précédemment (§ II et fig. m.D), un élément important de l'assemblage domestique. Son accommodement avec un outillage (i) industriel ne va donc pas de soi et peut toujours être dénoncé:

"Une machine automatique de moulage à la louche, ce serait la porte ouverte à une mécanisation style pasteurisé" (Orée).

Pourtant certains fabricants imaginent cette chimère que serait un robot (i) tenant à la main (d) une louche (d) qu'il manierait avec le savoir-faire (d) du mouleur de métier (d), et la régularité (i) de la machine (i) :

"Dans le cahier des charges [de l'appellation contrôlée] il n'y a rien qui interdise l'*automatisation* (i) du moulage, mais il faudra.. on peut très bien *robotiser* (i) le moulage, à supposer que ce soit possible, mais il faudra *faire tenir* (i) au *robot* (i) une *louche* (d), ou lui faire tenir l'*équivalent* (i) d'une *louche* (d) pour *respecter* (d) bien le *caractère traditionnel* (d) de dépôt du caillé dans le moule" (Orée, p. 22).

Le dispositif de compromis effectivement mis au point (Bon père, p.70) emprunte moins de ressources domestiques (il ne comprend pas de louche) et davantage de ressources industrielles que cette chimère:

"Ce manipulateur de caillé (i) prélève vingt *louches* (d) de caillé dans une bassine et dépose celles-ci avec précision au fond d'un bloc de vingt moules à camembert; ceci *une fois toutes les cinquante minutes* (i). L'unité de travail (i) est donc un *bras* (d) de vingt *louches* (d) qui peut prendre le caillé *automatiquement* (i) dans une bassine avec *cinq positions* (i) différentes, afin d'assurer (i) une *régularité* (i) de volume et de prise comme lors du *moulage à la main* (d) (BL86, p. 60).

Un autre dispositif de compromis, cherchant à rendre compatible la qualité traditionnelle du lait cru et les avantages de la stabilité et de la standardisation industrielle, consiste à procéder à une "thermisation" moins éprouvante pour ce lait cru que la pasteurisation. Ce dispositif préserve une partie du goût traditionnel du lait cru, ce qui est attesté par le fait que nombre des meilleurs crémiers spécialisés en fromages de qualité vendent ce camembert thermisé (qui ne peut recevoir l'appellation contrôlée) affiné dans leurs caves. Cependant, comme tous les compromis, celui-ci peut être dénoncé au nom de l'un ou l'autre des principes de cohérence qu'il engage:

"Qu'on ne parle plus d'appellation d'origine pour le camembert *thermisé*", déclare un fabricant de camembert au lait cru qui ne concède à ce produit de compromis que sa "belle présentation" (Harel).

D'autre part, le lait peut aussi être additionné de ferments (d) *spécifiques* destinés à atténuer les effets *néfastes sur le goût* (d) de la *pasteurisation* (i) (Val d'Auge). Enfin, un lait, bien que *pasteurisé* (0), peut être sélectionné par son *terroir* (d) et son producteur d'*origine* (d) (Val d'Auge), ce qui suppose aussi de maintenir une partie au moins de la collecte en *bidons* (d) ou de *s'entendre* (d) entre le fromager et les producteurs sur une définition de la qualité autre que la *normalisation* (i) réglementaire des taux de matière grasse:

"Nous sommes donc amenés petit à petit à *l'équipement de tanks* (i) et à régler nos problèmes *individuellement par producteur* (d) de leur *qualité de lait* (d). Petit à petit nous serrons les contraintes au niveau du lait dit de haute qualité, mais au niveau des producteurs, avec une information très poussée au niveau des producteurs [...] On va essayer de *standardiser* (i), de banaliser en quelque sorte, *le lait de haute qualité* (d), directement chez le producteur" (1., p. 6)
[Notre camembert] se situe parmi les meilleurs, je dis pas le meilleur, c'est quand même un pasteurisé [mais, en plus] on n'a jamais un mauvais camembert, c'est-à-dire qu'on est assuré de la *fiabilité* (i) qui est la qualité industrielle par excellence" (Bon Père, pp. 23-24).

Ce dernier exemple fait clairement ressortir que le compromis suppose, outre des dispositifs composites tels que ceux examinés, que des personnes engagées jouent de leur capacité à être et à agir dans deux états conformes, l'un à la formule d'investissement industrielle, l'autre à la formule domestique. Disons que les compromis étudiés comprennent dans leur dispositif des "experts domestiques" - si l'on peut risquer cette formule monstrueuse. A plusieurs articulations de cette machinerie, on trouve la responsabilité d'un "interprétant", ou d'un "codeur", qui accommode des informations domestiques (le terme d'information ne convient plus guère, faute d'une mise en forme industrielle) et des informations industrielles.

L'identification de différents modes de coordination qui sont dans un rapport critique, les uns avec les autres, éclaire également certaines tensions internes à la théorie économique, qui reflètent d'ailleurs des incertitudes critiques auxquelles les acteurs sont confrontés.

Les efforts entrepris dans la théorie néoclassique pour prendre en compte l'"efficacité" de ressources de cette nature domestique tendent à réduire la différence entre les deux formes d'équilibre qui peuvent se fonder sur ces deux grandeurs et à traiter des relations domestiques comme des extensions des relations marchandes. Cependant, lorsque s'affine l'examen de la confrontation entre deux formes de coordination différentes, l'analyse se rapproche de la perspective que nous avons adoptée ici. La principale notion forgée dans la littérature pour aborder ce que nous avons désigné comme grandeur domestique est celle d'"investissement - ou de capital - spécifique". Dans les *Principles of economics*, Marshall indiquait déjà le problème soulevé par un employé dont "la familiarité avec les gens et les choses" de la maison serait dépourvue de valeur pour une autre entreprise, de sorte qu'il ne pourrait la monnayer au cas où il devrait changer d'entreprise: ce savoir-faire domestique n'est pas de même nature qu'une capacité

technique standardisée (de nature industrielle). Marshall avait conçu la notion de "quasi-rente composite" pour rendre compte de spécificités qui pouvaient tenir également à une proximité spatiale. O. Williamson remarque à juste titre que l'élaboration par Becker de la notion de capital spécifique, conçue pour désigner le type de savoir-faire possédé par l'employé cité en exemple, ne rend pas compte des règles régissant sa mise en oeuvre, règles que l'on observe dans les marchés internes du travail: "rules governing ports of entry, jog ladders, bumping, grievance procedures" (Williamson [1985], p. 243). C'est cette panoplie de formes spécifiques que, sans en rester à une référence à l'environnement social, nous avons traitée sur le même modèle que les investissements de formes industrielles (Eymard-Duvemay [1983], Thévenot [1986a]) et dont nous avons recherché ensuite l'économie propre dans le même cadre d'analyse que celui employé pour les grandeurs marchande ou industrielle (EG).

Pour appréhender ces spécificités qui contreviennent à une récupération des coûts d'investissement (Klein et Leffler [1981 D, O. Williamson a proposé d'étendre la notion d'investissement spécifique, notamment à des actifs personnalisés parce qu'attachés à la demande spécifique d'un client particulier (dedicated asset), ou à des localisations spécifiques (site specificity) (Williamson [1983]), autant de ressources dont nous avons vu l'importance dans la nature domestique. Mais, surtout, il a montré que ces spécificités appelaient des règles du jeu - ce qu'il nomme structures of governance - différentes de celles de l'échange marchand (market governance) (Williamson [1985D. Tirant bénéfice des travaux des institutionnalistes, de l'attention portée par J. Commons [1934] aux contraintes d'harmonisation des relations industrielles, et de l'accent mis par R.H. Coase [1987] sur la fonctionnalité d'une coordination par l'entreprise lorsque les coûts d'une transaction marchande sont élevés, O. Williamson fait ressortir la distinction entre deux cas de figure, l'un où la compétition règle une situation dans laquelle les ressources sont marchandes (mobiles, revendables, etc.), l'autre où la promesse régit une situation où sont engagés des actifs spécifiques dans des relations coutumières (Williamson [1985], p. 30-35). Le deuxième cas est toutefois l'objet d'une réduction parce que l'économie de la grandeur domestique n'est pas analysée, l'auteur s'en tenant à la dénonciation classique de l'autoritarisme des relations hiérarchiques.

O. Williamson s'intéresse à des situations troublées par la confrontation de ressources de plusieurs natures (cf. l'exemple du vendeur/donneur de sang de la section 1). Comme nous l'avons vu précédemment (§ 7), c'est dans de telles situations, où chaque forme de coordination perd son assise naturelle du fait de la confrontation critique avec une autre, que s'ouvre la possibilité d'une action stratégique du type de celle que Williamson qualifie d'"opportuniste". O. Williamson recherche les règles du jeu qui permettent d'échapper à cet opportunisme dans le cours même des relations ex-post, sans s'en remettre à la confection d'un système d'incitations et d'un contrat ex-ante. Comme on peut s'y attendre, Williamson retrouve un certain nombre de dispositifs d'ordre domestique, depuis l'intégration dans une même "maison", jusqu'à une exclusivité territoriale ou des contraintes de dépendance mutuelle, en passant par le recours à un arbitrage informel. Mais il réduit la portée de ces dispositifs qu'il traite comme des arrangements bilatéraux. De même, deux des trois dimensions qu'il propose pour l'analyse des situations et le diagnostic des règles du jeu adaptées, la spécificité des ressources et le caractère coutumier des relations, relèvent clairement de l'ordre domestique, alors que la troisième, l'incertitude qui pèse sur l'avenir des relations, renvoie notamment à la différence d'appréhension du temps dans les natures marchande et domestique.

Parallèlement à ce courant, la théorie de la relation principal-agent contribue à un traitement rigoureux et formalisé des contrats et des incitations propres à réguler une organisation élémentaire dont la constitution tient, là encore, à une hétérogénéité ou à une asymétrie critique. Une variable cruciale n'est pas connue de la même façon par deux acteurs, faisant obstacle à l'établissement d'un contrat de vente simple. Ce modèle de relation entre au moins deux partenaires peut servir à styliser le fonctionnement d'une entreprise, en donnant une représentation composite qui rompt avec la conception de l'entreprise comme agent agrégé. Il peut aussi rendre compte de relations entre entreprises (avec un sous-traitant ou un distributeur). Ce modèle permet donc d'appréhender

certaines des situations critiques qui nous occupent ici, notamment les rapports producteur-distributeur, en montrant en particulier que les différentes contraintes verticales (sur les prix de détail ou l'exclusivité des territoires) ne sont pas substituables (Rey et Tirole [1986]).

Le cadre d'analyse que nous offrons propose un traitement symétrique des modalités d'action dont la confrontation entraîne des situations critiques. Cette symétrie permet de redresser certains biais auxquels conduisent l'extension de la notion d'information et l'opposition entre information publique et information privée. Ainsi, les problèmes de hasard moral surgissent typiquement lorsqu'un mode de connaissance domestique supposant la proximité rencontre un mode de connaissance marchand cristallisé dans le prix de biens universellement définis. On peut réinterpréter de cette façon la situation, déjà évoquée dans la section 7, d'un "marché" de biens d'occasion. L'incertitude sur la qualité, critique pour l'épreuve marchande, peut devenir naturelle dans une épreuve domestique. Comme le montre Eymard-Duvernay [1986], l'autre exemple rapproché du précédent par G. Akerlof [1970], celui d'un "marché" où se rencontrent des restaurants de chaîne et des restaurants locaux, est justiciable de la même analyse. "Les consommateurs locaux, qui ont ce type de ressources spécifiques (constituées localement), peuvent sélectionner les restaurants locaux qui offrent un meilleur produit que les chaînes. Les étrangers se reposent sur l'identification marchande apportée par une marque" (ibid). Les premiers se livrent à une épreuve domestique, reposant sur la forme de connaissance congruente, les seconds, "étrangers" à cette nature, doivent s'orienter naturellement vers une épreuve marchande.

Cette situation est aussi celle du "marché" du crédit qui peut-être octroyé selon une justification industrielle, marchande ou domestique (Wissler [1989]). Ainsi, pour nous en tenir ici aux deux derniers cas, les acteurs peuvent, libres de toute attache, n'être mus que par le désir de saisir immédiatement toute opportunité en prospectant et en comparant des taux, ou bien s'accorder, par l'engagement de liens de fidélité et à partir d'une implantation locale, sur des services sur mesure. La confrontation de ces deux épreuves de réalité engendre une situation critique. J.E. Stiglitz et A. Weiss ont étudié ces situations complexes comme des problèmes de sélection adverse. Ils montrent ainsi l'efficacité d'un rationnement de l'offre de crédit [1981] de même qu'un rationnement de l'offre de travail était la réponse au hasard moral pesant sur l'effort des salariés (Shapiro et Stiglitz [1984]). La complexité de la situation est traitée de façon plus symétrique si l'on fait apparaître, conjointement à l'épreuve marchande, la possibilité d'une épreuve dans une autre nature, en l'occurrence domestique. Implantée localement, la banque peut s'appuyer sur des formes domestiques du probable pour apprécier en toute confiance les actions de ses clients fidélisés. Cependant un concurrent peut, selon une bonne raison marchande, chercher à démarcher le client précédent. Mais, comme le remarquent Stiglitz et Weiss [1981], "si une banque cherche à attirer les clients de ses concurrents en leur offrant un taux d'intérêt plus bas, elle s'apercevra que son offre sera contrée par un taux d'intérêt aussi bas dans le cas d'un "bon" client (a "good" credit risk), et ne sera pas suivie si l'emprunteur n'est pas un tel client. De ce fait, les banques chercheront rarement à faucher des clients à leurs concurrents".

5. DYNAMIQUE DE LA COORDINATION, BLOCAGES ET INJUSTICES

La présentation successive de ces mondes mettant davantage l'accent sur des contraintes structurelles de l'action que sur la dynamique du jeu des acteurs, nous voudrions revenir, en conclusion, sur les sources de cette dynamique que préserve le cadre d'analyse.

La première source de jeu provient de la relance incessante de l'épreuve au sein de chacun des mondes identifiés. La grandeur étant une forme de généralité, la spécification de cette grandeur offre le cadre des disputes et des mises à l'épreuve portant sur l'évaluation de ce qui importe, de ce qui vaut en général. De ce type d'épreuve engageant des personnes et des choses sort un nouveau partage entre ce qui est objectif et ce qui ne l'est pas, créant de la sorte de nouveaux objets dans chaque nature.

L'empêchement du jeu, qui se manifeste par une attribution permanente de grandeur à des personnes, est une injustice. Seule une telle dégradation correspond à une description en terme de *système*. Chaque monde connaît ainsi sa limite *systématique* lorsque en l'absence d'épreuve les grandeurs se figent dans une situation cérémonieuse reproduite sans incertitude. Privé d'épreuve, l'ordre des grandeurs fonctionne comme un système, système domestique où l'autorité de la tradition ne serait pas réactualisé, système industriel où la capacité des experts échapperait à toute réévaluation pratique, système civique où la représentation collective serait durablement réifiée.

Ainsi, la critique du taylorisme est moins une mise en cause de la nature industrielle et du principe d'efficacité qui la fonde, nature qui ne cesse au demeurant de s'étendre dans les dispositifs présentés comme alternatifs au taylorisme, qu'une critique de l'absence de relance d'une épreuve industrielle propre à tester les propositions d'experts, à vérifier que les faits sont conformes aux méthodes (Midler 1986). La critique plus savante de la technique et de sa domination (Habermas 1973) contribuant à une réduction instrumentale des interactions sociales, suppose une telle réification de personnes qui seraient normalement susceptibles de relancer l'épreuve et de se disputer sur son issue.

La deuxième possibilité de jeu offerte aux acteurs résulte de l'ouverture sur d'autres mondes qui implique, non une relance, mais un changement radical de l'épreuve de réalité. Pas plus que chacun des mondes, l'univers à plusieurs natures n'est un système, puisque les différents modes d'actions justifiables sont incommensurables et ne peuvent être articulés les uns aux autres. La mise en relation entre des grandeurs incommensurables est une tâche à laquelle se consacrent acteurs et théoriciens, dans le travail de compromis et dans l'élaboration d'une nouvelle nature, mais elle est toujours mise en péril par le rappel à chacune des réalités sur lesquelles prennent appui ces grandeurs.

De même, ce que l'analyse de nouvelles organisations productives manque souvent à montrer, c'est que les êtres de différentes natures ne s'ajoutent pas simplement les uns aux autres comme les usages lâches des termes "ressource" ou "capital" pourraient le laisser à penser. Le terme de "réseau" tend à participer à cette confusion en entretenant l'idée que les mailles du réseau sont de même facture, alors qu'un examen plus précis montre qu'il s'agit tantôt d'un rapprochement domestique par la confiance, tantôt d'une équivalence industrielle par des techniques ou méthodes, tantôt d'un contrat marchand (pour une critique du flou de la notion de "linkage", voir Holmes 1986, p.98), tantôt d'un transfert d'information qui peut, à l'inverse d'une relation domestique, "relâcher les liens d'attachement local mutuel" (Storper Scott 1988 b, p.30). Aussi, la question cruciale devient celle des points critiques où doivent être opérés des compromis, ou des traductions (Callon Law 1989), entre ces formes d'équivalence hétérogènes.

6. LA COORDINATION EN DEÇA DU JUGEMENT COMMUN

En deçà du jugement . l'anicroche et le retour sur l'acion qui convient

Sans développer ici une pragmatique de la réflexion qui fait l'objet de recherches en cours, on peut suggérer quelques configurations principales, en partant de moments de moindre réflexivité qui se situent en deça du jugement, puis en revenant sur la tension de l'arrêt du jugement, pour examiner enfin des possibilités d'abaisser cette tension par la diminution de la distance réflexive.

Pour étudier la façon dont les acteurs s'orientent vers le jugement dans un cours d'action, nous adoptons un point de vue sur l'action qui privilégie le moment réflexif de retour sur ce qui s'est passé, ou d'interprétation de ce qui est en cours. Nous limitons les interrogations concernant les intentions ou les croyances à l'analyse de la quête à laquelle procèdent les personnes elles-mêmes, notamment lorsqu'elles se livrent à un procès d'intention.

L'entrée dans l'action par le moment du retour interprétatif n'est pas biaisée par l'importance que nous avons attachée - aux étapes antérieures de la recherche - à la

justification. Elle constitue une entrée raisonnable, dans la mesure où elle tient compte des limites auxquelles les acteurs sont astreints pour identifier les actions des autres et leurs propres actions. Or, la connaissance des acteurs ne peut se former qu'à l'expérience de l'échec, c'est-à-dire dans la rencontre de quelque chose qui cloche, dans la découverte d'une anicroche. Pour accéder au retour réflexif, il faut donc s'intéresser en priorité aux anicroches qui conduisent l'acteur, même en dehors de la présence d'autres êtres humains et a fortiori s'il est engagé dans une action commune avec eux, à expliciter des attentes à l'égard des choses ou des personnes impliquées. On se retrouve donc là face à une relation qui rappelle celle du jugement, entre une attente insatisfaite et la nécessité d'identifier les êtres sur la capacité desquels on doit pouvoir compter pour réaliser une action qui convienne.

Il reste que le retour réflexif dans le cours d'action ne repose pas sur l'usage du langage à l'œuvre dans le jugement, qui suppose de rendre compte d'un état de fait dans un rapport. La différence du rapport, le retour réflexif n'a pas pour contrainte de concentrer l'état de fait sous une forme telle qu'il puisse être transporté sans entraîner à sa suite le cortège de circonstances vers lequel il pointerait. Les désignations des êtres peuvent rester floues et locales, du moment qu'elles servent ici et maintenant à saisir l'ancroche. Elles sont faiblement contrôlées dans leur relation aux référents, et amplement épaulées par des actes d'ostension. La question d'une qualification commune n'est pas posée, et la nécessité ne s'impose pas d'en passer par des grandeurs légitimes pour appréhender les personnes. Le cours de l'action peut être modifié par l'un ou l'autre des acteurs engagés sans que se manifestent pour autant une exigence d'accord sur l'incident, ni une identification des défauts permettant de généraliser l'incident et d'en tirer les conséquences. Dans cette configuration, les acteurs ne disposent d'aucun moyen pour s'assurer de la conformité des interprétations effectuées par les différents protagonistes.

l'usage humain du jugement et la tolérance dans l'action

Le rapport humain au jugement consiste à ne pas résorber l'inquiétude en arrêtant l'appréhension des personnes sur ce moment. Il suppose d'accepter, dans la suite de l'action, la tension entre la qualification des états-personnes et la construction de la notion de personne comme être irréductible à ses qualifications. Cette posture se réalise dans le fait de ne pas traiter toute action comme épreuve, c'est-à-dire de rester dans l'action sans se préoccuper sans cesse de sa conformité au jugement. Cela demande une tolérance aux écarts traités comme s'ils ne tiraient pas à conséquence. La tolérance n'est donc pas abordée ici comme une conduite morale, mais comme une exigence pragmatique. Sans elle, le retour à l'action est contrarié. Soit on reste dans une perspective permanente de jugement manifestée par un soupçon ce qui, en empêchant de prendre part à l'action, rejoint l'anxiété paranoïaque mentionnée plus haut. Soit encore, s'engageant dans l'action, on cherche à réaliser un dispositif d'objets rigoureusement conforme au jugement, en faisant de toute action une épreuve. C'est le cas, par exemple, dans la conception de la chaîne de montage. La coordination y est à ce point calée sur des instruments aux capacités rigoureusement définies que tout écart est immédiatement visible comme une défaillance et on dit que ses conséquences sur les autres puissent être réparées par des corrections. Du point de vue de la morale, par rapport à la figure du pardon, cette tolérance pragmatique est comprise dans la patience. Retardant le moment de l'épreuve, elle écarte la volonté de connaître qui pousse à l'enquête et porte au Jugement.

La tolérance permet de comprendre la position dans laquelle les acteurs portent le poids de la correction isolément, sans la mettre au jour par une remarque ou une excuse. C'est seulement lorsqu'on ravive les activités de cumul et que, perdant patience devant une succession d'incidents mis en série, on rapproche la défaillance de défaillances antérieures, que l'on glisse vers une interrogation, qui reste d'abord privée, sur les capacités des personnes ("ça ne peut plus durer, c'est un incapable").

Le modèle d'action, vers lequel nous nous orientons, qui rapproche les exigences de la pragmatique et de l'éthique, permet d'éviter une réduction de l'éthique à la question du Jugement en portant attention à la façon dont les gens traitent la tension entre l'exigence

d'un jugement bien formé, qui va absorber les personnes dans des états-personnes, et les exigences des personnes réclamant que soit laissé ouvert leur champ d'action. Une action humaine qui renoncerait à l'épreuve et se passerait du jugement peut être considérée comme utopique, mais un cours d'action constamment contrôlé et généralisé sur le mode de l'épreuve serait proprement inhumain. Une pragmatique de la réflexion doit rendre compte du passage entre des moments d'engagement dans l'action et d'abaissement de la réflexion qui se manifestent dans la tolérance ou l'accommodement local et qui peuvent aller jusqu'à l'oubli du pardon, et des moments de retour de l'action sur elle-même dans la crise et de fixation de la réalité dans le procès-verbal.

La démarche suivie, en prolongeant l'examen de la justification vers une analyse plus générale de la relation entre réflexion et action, permet d'échapper à une alternative classique dans les sciences de l'homme. Dans cette alternative, les approches qui ne s'intéressent aux conduites humaines qu'en tant qu'elles se ramènent à des décisions de la raison - traitées comme le seul objet permettant d'accéder à une vérité - sont opposées à celles qui, associant la réflexion à une rationalisation illusoire, se donnent pour projet un accès direct à la réalité de pratiques dont les raisons seraient méconnues des agents. Pour surmonter cette opposition il faut en effet l'extraire de l'espace des querelles doctrinales, où s'opposent des anthropologies incompatibles, et la comprendre dans le cours des activités humaines où elle est à l'œuvre. Les personnes doivent en effet, pour faire face au monde, procéder à un continu va-et-vient entre la réflexion et l'action, en basculant sans cesse entre des moments de maîtrise consciente et des moments où l'appel du présent les embarquent dans le cours des choses. L'étude de la faculté de juger et de la structure des jugements bien formés est, certes, indispensable à l'analyse du sens du juste. Mais elle ne l'épuise pas car elle laisse échapper la tension qui pèse sur le sens du juste quand il est mis en œuvre. Pour continuer à l'explorer il faut donc le suivre dans les opérations qui forment la trame de la vie quotidienne. L'élaboration d'un modèle dynamique devrait permettre de comprendre les séquences qui échappent jusqu'à présent à l'analyse, parce que les ruptures qu'elles impliquent confèrent une apparence chaotique au cheminement des personnes, de la réparation à la crise, de la tolérance à la dispute, du jugement à l'oubli "

BIBLIOGRAPHIE

AKERLOF G., 1970 : "The Market For 'Lemons' : Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, n° 84, pp. 488-500.

ARROW K. J., 1987 : "De la rationalité - de l'individu et des autres - dans un système économique", *Revue Française d'Economie*, vol.2 n°11 pp. 22-47

BARWISE J., 1989 : *The Situation in Logic*, CSLI, Stanford.

BARWISE J., PERRY L., 1983 : *Situations and Attitudes*, Cambridge, MIT Press.

BELLAH R.N., MADSEN R., SULLIVAN W.M., SWIDLER A., TIPTON S.M., 1985 : *Habits of the Heart. Individualism and Commitment in American Life*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press.

BERGER P., LUCKMANN T., 1986 : *La construction sociale de la réalité*. Paris, Méridiens (édition originale: 1966),

BERGER S., 1981 : *Organizing Interests in Western Europe : Pluralism, Corporatism and the Transformation of Politics*, Cambridge, Cambridge University Press.

BERRY M., 1983 : "Une technologie invisible? L'impact des outils de gestion sur l'évolution des systèmes humains", ronéo, Paris, CRG,

BESSY C., 1988 : *"L'ordre des licenciements économiques"*, CEE, 52p.

BOISARD P., LETABLIER M-T., 1987a: "Le camembert: normand ou normé ; deux modèles de production dans l'industrie fromagère", in *Entreprise et produits*, Cahiers du CEE, Paris, CEE - PUF.

BOISARD P., LETABLIER M-T., 1989: "Un compromis d'innovation entre tradition et standardisation dans l'industrie laitière", in Boltanski, L., Thévenot, L. (eds.), *Justesse et justice dans le travail*, Cahiers du CEE, série Protée, Paris, CEE - PUF.

BOK D. C., DUNLOP J. T., 1970: *Labor and the American Community*, New York, Simon and Schuster.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., (eds.), 1989: *Justesse et justice dans le travail*, Paris, CEE - PUF.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1991 : *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard

BOYERR., 1986a: "La relation salariale entre théorie et histoire", in Salais, R. et Thévenot, L. (eds.), *Le travail . marchés, règles, conventions*. Paris, INSEE - Economica, pp.295-312.

BOYER R., 1987 : "What is the Next Socio-Technical System Made of *T*", communication au colloque "Production, Reorganization and Skills", BRIE, University of California, Berkeley, sept. 10-12.

CALLONM., LAW J., 1989: "La proto-histoire d'un laboratoire ou le difficile mariage de la science et de l'économie", in *Innovation et ressources locales*, Cahiers du CEE, Paris, CEE - PUF.

CHANDLER A. D., 1977 : The Visible Hand. *The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press.

CHANDLER A. D., DAEMS H., 1980: (eds.) *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Cambridge, Harvard University Press.

COASE R. H., 1987: "La nature de la firme", *Revue Française d'Economie*, vol. II, n^{Ol}, pp. 133-157 (publication originale, 1937).

COLE R. E., 1979 : *Work, Mobility and Participation. A Comparative Study of American and Japanese Industry*, Berkeley, University of California Press.

COMMONS I., 1934 : *Institutional Economies*, Madison, University of Wisconsin Press.

COTTEREAU A., 1987 : "Justice et injustice ordinaire sur les lieux de travail d'après les audiences prud'homales (1806-1866)", *Le Mouvement social*, n0141, pp. 25-59.

COTTEREAU A., 1988c : "Plaisir et souffrance, justice et injustice sur les lieux de travail, dans une perspective socio-historique", in Dejours, C., (00.), *Plaisir et souffrance dans le travail*. T.2, Paris, Ed. de l'AOCIP.

COURAULT B., RERAT F., 1987 : "Un modèle de production régionale en transition: le cas de la chaussure dans le Choletais", in *Entreprise et produits*, Cahiers du CEE, CEE - PUF, pp. 91-113.

CROUCH and PIZZORNO A., 1978 : *The Resurgence of Class Corflct in Western Europe Since 1968*, 2 vols. London: Macmillan.

DA COSTA I., 1986b : "Les négociations collectives sur la technologie aux Etats-Unis: une solution aux problèmes de l'emploi", in Tremblay, D., (ed.) *Diffusion des nouvelles technologie, Interventions économiques*.

DODIER N., 1988 : *"Les formes d'expression de l'impératif de sécurité. Le cas d'une usine d'emballage métallique"*, Inserm, CRMMSS, 95p.

DODIER N., 1989 : "Le travail d'accomodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité", in Boltanski, L., Thévenot, L., (eds.), *Justesse et justice dans le travail*. Cahiers du CEE, série Protée, Paris, CEE - PUF.

DOERINGER P. B., PIORE M. L., 1985 : *Internai Labor Markets and Manpower Analysis*, New York, Sharpe (première édition 1971).

DUNLOP J. T., 1978: "Introduction", in Dunlop, J.T., Galenson, W., (cds.) *Labor in the Twentieth Century*. New York, Academy Press, pp. 1-10.

ELSTER, 1979: *Ulysses and the Sirens*, Cambridge, Cambridge University Press, Paris, Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme.

EYMARD-DUVERNAY F., 1986: "La qualification des produits", in Salais, R. et Thévenot, L. (eds.), *Le travail; marchés, règles, conventions*, Paris, INSEE - Economica.

EYMARD-DUVERNAY F., 1987 : "Introduction: les entreprises et leurs modèles", in *Entreprise et produit*, Paris, Cahiers du CEE, CEE - PUF, pp. V-XXII.

EYMARD-DUVERNAY F., 1989 : "Conventions de qualité et pluralité des formes de coordination", *Revue Economique*, mars, pp. 329-359.

EYMARD-DUVERNAY F., THEVENOT L., 1986 : "L'économiste et son modèle", pp. 129-150 in *Conventions économiques*, Paris, CEE - PUF.

EZORSKY G., (ed.), 1987: *Moral Rights in the Workplace*, Albany, State University of New York Press.

FAVEREAU O., 1986: "La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation de ressources", in Salais, R. et Thévenot, L. (eds.), *Le travail . marchés, règles. conventions*, Paris, INSEE - Economica.

FAVEREAU O., 1989: "Marchés internes, marchés externes", *Revue Economique*. n02, mars, pp.273-327.

FAVEREAU O., THEVENOT L., 1991 : "Réflexions sur la notion d'équilibre utilisable dans une économie de marchés et d'organisations", in *Hermès, Marché interne, marché externe*, Paris, PUF.

FREYSSINET M., THENARD J-C., 1988: *"Choix d'automation, efficacité productive et contenu de travail"*, GIP Mutations Industrielles, cahier n022, 69p.

FRIDENSON, 1987: "Un tournant taylorien de la société française (1904-1918)", *Annales*, vol. 42, nOS, pp. 1031-1060.

GANNE B., 1983 : "Conflit du travail et changement urbain: transformation d'un rapport local", *Sociologie du Travail*, n02.

GEERTZ, C., 1978 : "The Bazaar Economy : Information and Search in Peasant Marketing", *American Economie Review*, vol. 68, n02.

GOLDTHORPE, 1985 : "The End of Governance ; Corporatist and Dualist Tendencies in Modem Western Societies", in J.H. Goldthorpe (ed.), *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, Oxford, Clarendon Press.

GORGEUA., MATHIEU R., (avec la collaboration de Gomel, B.), 1987 : "Les fournisseurs de l'industrie: politiques de produit et gestion de main d'oeuvre", in *Entreprise et produits*. Paris, Cahiers du CEE, CEE - PUF, pp. 31-64.

GUESMERIE R., LAFFONT J-J., 1984 : liA Complete Solution to a Class of Principal-Agent Problems with an Application to the Control of a Self-Managed Firm", *Journal of Public Economies*, 25, pp. 329-369.

HABERMAS J., 1973 : *La technique et la science comme idéologie*. Paris Gallimard (traduction de J.-R. Ladmiral, première édition 1968).

HAYEK FA., 1945 : "The Use of Knowledge in Society", *The American Economie Review*, 35 : 4, pp. 518-530.

HIRSCHMAN AG., 1970: *Exit, Voice, and Loyalty .Response ta Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Harvard University Press.

HOLLINGSWORTH J.R., LINDBERG LN., 1985 : "The Governance of the American Economy : the Role of Markets, Clans, Hierarchies, and Associate Behavior", in Streeck, W., Schmitter, P.C. (eds.), *Private Interest Government ` Beyond Market & State*, Beverly Hills, Sage, pp. 221-252.

D'TRIBARNE P., 1986: "Regulation sociale, vie des entreprises.et performances économiques", *Revue Economique*. n03, pp. 429-454.

JEANTET A., TIGER H., 1988: *Des manivelles au clavier*. Paris, Syros.

JURAVITCH T., 1985 : *Chaos on the Shop Floor. A Worker's View of Quality Productivity, and Management*, Philadelphia, Temple University Press.

KLEIN B., LEFFLER K.B., 1981 : "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *Journal of Political Economy*, vol. 89, n04, pp. 615-641.

LEWIS D., 1969: *Conventions ; a Philosophical Study*, Cambridge, Harvard University Press.

MAUSS M., 1950 : "Essai sur le don", in *Sociologie et anthropologie*. pp. 145-279, Paris, PUF.

MIDLER C., 1986 : "Les concepts au concret; réflexion sur les liens entre systèmes techniques et systèmes de gestion dans l'industrie automobile", in Salais, R. et Thévenot, L. (eds.), *Le travail ; marchés, règles, conventions*. Paris, INSEE - Economica, pp.29-50.

MIDLER C., MOIRE C., SARDAS J-C., 1984 : "L'évolution des pratiques de gestion. Etude du développement des Cercles de Qualité dans les entreprises françaises", *Economie et Société. série sciences de gestion*. n04, janvier, pp. 173-211.

VON MISES L., 1946: *La bureaucratie*, Paris, Librairie de Médicis (trad. par R. Florin et P. Barbier).

MONGIN P., WALLISER B., 1988 : "Infinite Regressions in the Optimizing Theory of Decision", in Munier, B.R., (ed.), *Risk, Decision and Rationality*, D. Reidel, pp. 435-457.

NELSON K., 1986: "Labor Demand, Labor Supply and the Suburbanization of Low-Wage Office Work", in Scott, A.J., Storper, M., (eds.), *Production, Work, Territory*, Boston, Allen and Unwin, pp. 149-171.

PARSONS T., 1968 : *The Structure of Social Action*, New York, The Free Press (première édition 1937).

PHARO P., QUERE L., (eds.), 1990: *Les formes de l'action*, Paris, ed, de l'EHESS.

PIZZORNO A., 1986: "Sur la rationalité du choix démocratique", in Birnbaum, P. et Leca, J., (eds.), *Sur l'individualisme*, pp.330-369.

RAVEYRE M-F., SAGLIO L., 1984 : "Les systèmes industriels localisés: éléments pour une analyse sociologique des ensemble de PME industriels", *Sociologie du Travail*, n02, pp.157-176.

RAWLS J., 1973 : *A Theory of Justice*. Oxford, Oxford University Press (édition originale: 1972).

REY, P., TIROLE J., 1986: "The Logic of Vertical Restraints", *American Economic Review*, vol. 76, n05, pp. 921-939.

REYNAUD J. D., et alii (eds.), 1990: *Les systèmes de relations professionnelles*, Lyon, ed. du CNRS.

SABEL C., 1988: "The Reemergence of Regional Economies", communication au colloque "Logiques d'entreprise et formes de légitimité", AFSP - Protée (une version modifiée a été publiée dans Hirst, P., Zeitlin, J., (eds.), *Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and Her Competitors*, Oxford, Berg).

SALAI R., THEVENOT L., (eds.), 1986 : *Le travail, marchés. règles. conventions*. Paris, INSEE - Economica.

SHELLING R.C., 1980: *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press (première édition: 1960).

SHAPIRO C., STIGLITZ I.E., 1984 : "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device", *American Economic Review*, vol. 74, pp.433-444.

STIGLITZ, J.E, WEISS, A., 1981 : "Credit rationing in markets with imperfect information", *American Economic Review*, juin, vol. 71, n03, pp.393-410.

STORPER M., SCOTT A.J., 1988a: "Work Organization and Local Labor Markets in an Era of Flexible Production", paper prepared for the International Labor Office (Geneva).

STREECK W., SCHMITTER P.C. 1985: "Community, Market, State - and Associations? The Prospective Contribution of Interest Governance to Social Order", in Streeck, W., Schmitter, P.C. (eds.), *Private Interest Government ; Beyond Market & State*, Beverly Hills, Sage, pp. 1-29.

THEVENOT L., 1986: "Les investissements de forme", in Thévenot, L. (ed.), *Conventions économiques*. Paris, CEE - PUF, pp. 21-71.

THEVENOT L., 1989a : "Equilibre et rationalité dans un univers complexe", *Revue économique*. numéro spécial L'économie des conventions, n02, mars, pp. 147-197.

THEVENOT L., 1989b : "Economie et politique de l'entreprise; économies de l'efficacité et de la confiance", in Boltanski, L., Thévenot, L., (eds.), *Justesse et Justice dans le travail*. Paris, CEE-PUF, pp. 135-207.

THEVENOT L., 1990a : "Les entreprises entre plusieurs formes de coordination", in Reynaud, J -D., et alii (eds.), *Les systèmes de relations professionnelles*. Lyon, ed. du CNRS, pp. 347-370.

THEVENOT L., 1990b : "L'action qui convient", in Pharo, P., Quéré, L. (eds.), *Les formes de l'action*. Paris, ed. de l'EHESS, pp. 39-69.

THEVENOT L., 1990c : "La politique des statistiques: les origines sociales des enquêtes de mobilité sociale", *Annales ESC*, nov-déc., pp. 1275-1300.

WALLISER B., 1985: *Anticipations, équilibres et rationalité économique*. Paris, Calmann-Levy.

WALZER M., 1983 : *Spheres of Justice" A Defense of Pluralism and Equality*, New York, Basic Books.

WEBB S., WEBB B., 1914 : *Industrial Democracy*, New York, Longmans.

WEBER M., 1949 : "Objectivity' in Social Science and Social Policy", in *The Methodology of the Social Sciences*. New York, The Free Press (translated and edited by E.A. Shils and H.A. Finch), pp. 49-112.

WEBER M., 1959 : *Le savant et le politique*. Paris, Plon (traduction de J. Freund, Introduction de R. Aron).

WEISZ R., 1987: "L'intégration de la production et de la distribution: rationalisation ou renversement de la logique industrielle", in *Entreprises et produits*. Paris, Cahiers du CEE, CEE-PUF, pp. 65-89.

WILLIAMSON O., 1975: *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York, The Free press.

WILLIAMSON O., 1985 : *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Market. Relational Contracting*, New York, Macmillan.

WISLER : A., 1989a : "Les jugements dans l'octroi de crédit", in Boltanski, L., Thévenot, L., (eds.), *Justesse et justice dans le travail*. Cahiers du CEE, série Protée, Paris, CEE-PUF.

WISLER A., 1989b : "Prudence bancaire et incertitude", in *Innovation et ressources locales*. Cahiers du CEE, Paris, CEE-PUF.

ZARCA B., 1987 : *Les artisans. gens de métier. gens de parole*. Paris, l'Harmattan.

ZARCA B., 1988: "Identité du métier, identité artisanale", *Revue française de sociologie*. vol. 29, pp. 247-273.

ZEITLIN J., TOTTERDHILL P., 1989 : "Markets, Technology and Local Intervention: The Case of Clothing", in Hirst, P., Zeitlin, J., (eds.), *Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and Her Competitors*, Oxford, Berg.

RAPPORTS

1. Christian SCHMIDT

La communication de Laurent THEVENOT et les travaux antérieurs sur lesquels elle s'appuie soulèvent deux questions de portée considérable que notre rapport ne pourra évidemment pas trancher. Son objectif vise seulement à permettre de les éclairer: (1) la coordination peut-elle constituer un objet scientifique? (2) Si oui, son étude pourrait-elle renouveler les théories de l'organisation? Pour contribuer à leur examen, on se propose de suivre la démarche adoptée par l'auteur en signalant les prolongements, les interrogations et les critiques qu'elle nous semble susciter.

1. La coordination considérée en creux

Lorsqu'il introduit le thème de la coordination, Laurent THEVENOT prend soin d'insister sur la pluralité de ses entrées. Il en privilégie deux qui constituent, selon lui, ses ressorts principaux. Il s'agit, d'une part, de la *règle* et, de l'autre, de *l'équilibre*. Il distingue entre eux une priorité hiérarchique, puisqu'il considère que l'équilibre intervient comme un modèle destiné à pallier les insuffisances de la règle.

On pourrait débattre de cette interprétation quelque peu singulière, de même, du reste, que de l'assimilation postulée au départ par Laurent THEVENOT entre la coordination et l'ordre. Mais acceptons provisoirement l'arbitraire de ces affirmations pour réfléchir sur les liens entre la coordination et les concepts de règle et d'équilibre évoqués par l'auteur. Il les envisage dans une perspective positive. La coordination renvoie à une règle acceptée par tous, ou, à défaut, à un équilibre résultant de l'interaction des agents" Ce n'est pourtant pas ainsi que se signale l'existence d'un problème de coordination. Elle se manifeste, au contraire, le plus souvent à la faveur d'un échec (*"tellure"*), ou tout au moins d'une lacune (*"lack"* dans le processus social considéré.

Soit, par exemple, la règle de droit, l'apparition d'un vide juridique montre que la seule référence à une règle peut se révéler impuissante à assurer la coordination des activités engendrant des comportements individuels inadaptés. Sans aller jusque là, une alliance institutionnalisée par des règles, risque toujours d'engendrer les comportements indésirables de "passages clandestins" étudiés depuis longtemps par l'analyse économique. En bref, c'est par le biais d'anomalies ou de dysfonctionnements dans les systèmes régis par la règle que se révèle principalement la dimension de la coordination traquée par Laurent THEVENOT et ses collègues.

Une observation presque parallèle peut être faite à propos des modèles d'équilibre. La prise de conscience du niveau propre à la coordination se fait principalement à l'occasion de la difficulté engendrée par la pluralité fréquente des équilibres possibles dans une situation donnée. C'est du reste par ce biais que le problème de la coordination a fait son entrée dans la théorie des jeux. L'observation de ce phénomène fréquent dans les jeux non-coopératifs a notamment conduit SCHELLING à imaginer une catégorie nouvelle, celle des jeux de coordination, longtemps passée inaperçue dans la littérature économique. Cette faille apparue dans la théorie des jeux met en lumière le problème de la coordination dans le cadre des modèles d'équilibre.

Cette approche de la coordination comme un manque et/ou d'anomalie a le mérite de faciliter la caractérisation de la problématique de la coordination que Laurent THEVENOT se propose d'analyser. La coordination, en effet, n'est pas réductible à une analyse en termes de rationalité individuelle, au moins au sens où on l'entend traditionnellement dans la perspective des théories bayésiennes de la décision. Elle se développe sur un registre plus familier aux linguistes qu'aux économistes ou aux sociologues, qui distinguent la *"performance"* de la *"compétence"*. Ainsi, dans le cas des jeux, l'existence de points d'équilibre de NASH n'est pas suffisante pour garantir leur accessibilité par les joueurs (SCHMIDT, 1991). De même, la reconnaissance d'une règle de droit n'implique pas nécessairement la régulation recherchée. En termes carnapiens, la coordination ne relève donc pas de la sémantique mais appartient à la pragmatique.

2. Une proposition de programme de recherche

Pour approfondir l'étude de la coordination, Laurent THEVENOT énonce que son programme de recherche repose sur un examen préalable des trois séries d'hypothèses suivantes: H1 relatives à l'entendement des personnes; H2 portant sur les objets qui leur sont extérieurs mais qui concernent leurs relations; H3 visant la forme prise par la coordination.

L'intelligence de cette tripartition se heurte à quelques difficultés. En premier lieu, H3 s'apparente à un sophisme de composition, puisque l'énoncé de ces hypothèses présuppose déjà connu ce qu'elles devraient contribuer à mieux appréhender, c'est-à-dire la coordination elle-même. En second lieu, le contenu de H1 et de H2 devrait être précisé. Ainsi la compétence des personnes (H1) implique-t-elle des hypothèses distinctes sur les informations et sur leur connaissance? De même, parmi les objets auxquels s'appliquent les relations entre les personnes (H2) faut-il ne pas confondre ceux sur lesquels portent les transactions de ceux qui sont susceptibles de constituer une référence indirecte parfois nécessaire à leur réalisation.

En prolongeant l'analyse de ces deux distinctions, on se trouve conduit à infléchir quelque peu ce programme de recherches. Considérons d'abord H1. Laurent THEVENOT note à titre d'exemple que cette catégorie contient l'ensemble des hypothèses regroupées sous l'appellation de "rationalité" dans les modèles de marché d'inspiration néo-classique. En poursuivant ce constat, on peut montrer que la rationalité procède dans ce cadre particulier à un amalgame entre deux notions analytiquement différentes correspondant respectivement à l'information et à la connaissance de cette information.

Par information il faut entendre les données relatives aux événements et/ou aux états du monde. Elles peuvent être précises ou imprécises, catégorielles ou probabilistes (SZANIAWSKI, 1967)⁶⁴ De plus, lorsque l'information concerne le cadre particulier de la théorie des jeux, elle peut, en outre, être complète ou incomplète, parfaite ou imparfaite (HARSANYI, 1977). On notera que ces diverses catégories ne se recoupent pas.

Par connaissance, on doit comprendre la portée cognitive des informations recueillies et traitées par les sujets. Elle renvoie donc à la fois aux représentations et à la conscience des agents décideurs. Connaître une information ne signifie pas seulement la détenir mais encore savoir qu'on la détient et comment il convient de l'interpréter. La connaissance se prête ainsi à une décomposition en différents niveaux (ter degré, 2ème degré, etc...).

En reprenant l'image un peu simplificatrice proposée par Laurent THEVENOT du modèle néo-classique du marché, force est de constater que les hypothèses de rationalité qui sont généralement associées aux transactions rendent difficilement discernables l'information de la connaissance. On y postule le plus souvent, au moins implicitement, *"l'invariance"*, c'est-à-dire le principe selon lequel l'option choisie rationnellement est indépendante de ses représentations (KHANEMAN et TVERSKY, 1979, 1987). Dans de telles conditions la mise en évidence de plusieurs représentations rendant intelligible un même ensemble d'informations ne revêt aucune portée pragmatique et peut, par conséquent, être négligée dans l'analyse des décisions. Il est apparu, en revanche, que la connaissance n'était pas entièrement réductible à l'information lorsque cette même hypothèse attachée à la rationalité se trouvait utilisée dans le cadre de la théorie des jeux non-coopératifs. On peut certes considérer que supposer que chaque joueur est rationnel équivaut à ce que chacun sait qu'il est rationnel. De même, si par la définition même du jeu, tous les joueurs sont sensés être rationnels, on peut considérer comme une simple implication que chacun sait que tous les autres sont rationnels. On ne peut cependant en déduire que chacun sait que les autres savent qu'il sait, etc... que les uns et les autres sont rationnels ("connaissance commune"). La rationalité peut donc faire l'objet de niveaux de connaissance que l'information seule lorsqu'elle est combinée au principe d'invariance ne permet pas de singulariser⁶⁵

64 Par catégorielle il faut entendre un nombre fini d'états du monde dans chaque événement mais aucune information sur la distribution de leur probabilité. SZANIAWSKI fait observer que cette information catégorielle peut être précise ou imprécise, comme l'information probabiliste, mais qu'il s'agit de types différents d'imprécision et qu'il n'est pas possible de passer directement de la première à la seconde, comme on est souvent tenté de le faire,

65 C'est pourquoi l'introduction de plusieurs décideurs dans la théorie des jeux a pour conséquence de rendre nécessaire le recours à cette dimension de la connaissance, même si elle adopte, par ailleurs, l'essentiel des hypothèses de la rationalité bayésienne concernant le traitement de l'incertitude.

Revenons maintenant au problème de la coordination que l'on a proposé d'aborder par l'analyse des symptômes de dysfonctionnement. Les difficultés diagnostiquées dans l'accessibilité des équilibres par les agents économiques décentralisés reposent moins sur des lacunes d'information que sur un manque de connaissance. De même, les codes ne se réduisent pas à un catalogue d'informations, mais traduisent un dispositif cognitif particulier. Un défaut de réglementation ne s'interprète pas exclusivement en termes de déficience d'information.

Laurent THEVENOT souligne que, dans le modèle néo-classique de marché, l'accent se trouve placé sur H1 au point d'en arriver à ignorer H2. Ce choix conduit naturellement à imputer l'essentiel de la coordination aux hypothèses concernant les informations et leurs connaissances fondues, comme on l'a vu, dans le concept hypertrophié de rationalité. L'objectif de Laurent THEVENOT est alors de combattre ce biais en réintroduisant H2, afin de reporter en partie sur elles la charge de la coordination qui, selon lui, "... pèse sur l'entendement des personnes dans leurs spéculations, leurs jugements et leurs justifications" (THEVENOT, 1989). Cette inflexion proposée va cependant beaucoup plus loin que ne laissent entendre les propos de l'auteur.

Si l'on sait depuis SIMON que la rationalité n'est pas indépendante des informations dont disposent les décideurs (rationalité limitée), on a rarement analysé selon quelles modalités sont sélectionnées les informations pertinentes. Cette remarque rejoint directement le propos de Laurent THEVENOT concernant le vide de H2. Sur quels objets portent les informations qui nourrissent le calcul rationnel des opérateurs? Pour mesurer la portée de cette lacune dans ce que Laurent THEVENOT considère comme l'approche de la coordination par l'équilibre, il suffit de considérer l'idée de connaissance commune.

On a coutume de la caractériser par la propriété logique de régression à l'infini, sans se préoccuper du contenu sémantique de l'objet auquel elle est appliquée. Ainsi, AUMANN (1976) et, à sa suite, la majorité des théoriciens des jeux ont-ils restreint leur analyse de ce concept au seul domaine de la rationalité, ce qui revient, selon les catégories de Laurent THEVENOT, à étendre encore le champ de H1, Telle n'était pas l'intuition initiale de SCHELLING lorsqu'il suggérait pour la première fois la possibilité d'un lien entre la coordination dans un jeu non-coopératif et l'existence d'une connaissance commune aux différents joueurs (SCHELLING, 1960). Bien loin de prêter la propriété de connaissance commune aux hypothèses qui caractérisent traditionnellement la rationalité individuelle dans la théorie des jeux, SCHELLING évoque, au contraire, l'idée d'une acception tout à fait différente de la rationalité à laquelle pourrait renvoyer cette référence à une connaissance commune.

La connaissance commune permettant la coordination porterait donc sur une information extérieure au jeu prenant valeur de signal ou, au moins, d'indice. En d'autres termes, la connaissance commune, telle qu'elle est conçue par SCHELLING, n'appartient pas à H1, mais doit permettre d'offrir un pont entre H1 et H2. Dans les différents exemples qu'il énumère, en effet, cet indice se rapporte toujours au monde des objets, au sens où l'entend Laurent THEVENOT, caractérisé par son extériorité vis-à-vis de la configuration mathématique résultant du traitement du jeu et par son indépendance par rapport aux calculs individuels des joueurs (SCHELLING, 1960, p. 295).

Au-delà de la formalisation rigoureuse du concept de connaissance commune due à AUMANN, il existe une différence de portée considérable entre l'usage qui en est proposé par ce dernier et par SCHELLING pour résoudre la question de la coordination des stratégies individuelles. La voie choisie par AUMANN est, en effet, de supposer que, dans le cas d'un jeu à information incomplète, la distribution des probabilités a priori des informations dont disposent les joueurs sont identiques et constituent une connaissance commune. Si tel est le cas, les joueurs se trouvent dans l'impossibilité logique de s'entendre pour ne pas s'entendre et la coordination des stratégies assurée par cette réinterprétation particulière de la rationalité bayésienne conduit à une nouvelle définition des équilibres (équilibres corrélés, AUMANN, 1987).

La direction esquissée par SCHELLING ne relie pas la coordination à la structure de l'information associée au jeu" Elle consiste à identifier la coordination en termes d'équilibre (équilibre de coordination, SCHELLING, 1960), puis à montrer, cas par cas, comment la connaissance commune d'une information extérieure rend accessible aux joueurs ce type d'équilibre (SCHELLING, 1960) - la coordination pouvant rester problématique alors même que rien ne s'oppose à ce que les joueurs s'entendent

Or, le domaine d'application des deux solutions ne se recouvre pas" Ainsi l'introduction de l'hypothèse d'AUMANN est-elle susceptible de résoudre un problème de coordination posé

par le jeu du poulet, mais laisse entier celui qui apparaît dans les jeux de pure coordination où les intérêts de tous les joueurs sont strictement identiques. De plus, l'examen critique de l'hypothèse de connaissance commune n'a presque rien à voir dans les deux cas. De manière très schématique, la connaissance commune selon AUMANN conduit à renforcer encore la fermeture du jeu. Mais comment justifier une commune adhésion des joueurs à ces probabilités a priori identiques? En sens inverse, la connaissance commune conçue dans la perspective de SCHELLING offre une ouverture du jeu sur l'environnement des joueurs, mais comment procéder au découpage et rendre intelligible leur relation (BINMORE, 1990)66 ?

Laurent THEVENOT semble préférer la voie choisie par SCHELLING. Il nous invite donc, à l'encontre du courant dominant chez les économistes et les théoriciens des jeux représenté par AUMANN, à chercher directement la clef de la coordination au niveau de H2. Il propose, pour ce faire, une typologie des modes de coordination dérivée des systèmes de qualification des objets qu'il appréhende en termes de grandeur (grandeur "marchande", grandeur "industrielle", grandeur "domestique", grandeur "civique") (BOLTANSKI et THEVENOT, 1991). L'idée est sans doute séduisante, mais son exposé saute des étapes dans le raisonnement et suppose résolues un certain nombre de questions majeures qui n'ont pas encore, à notre connaissance, été systématiquement explorées. On se contentera d'en formuler ici quelques-unes dans le cadre privilégié de la théorie des jeux non-coopératifs.

Une première difficulté porte sur la définition pertinente des objets qui sont au centre des transactions décrites par le jeu. Supposons, par exemple, qu'il s'agisse de négociations marchandes portant sur des biens de consommation. Les informations retenues par le jeu sont le plus souvent réduites aux deux dimensions économiques traditionnelles des prix et des quantités. Le problème qui se pose alors serait d'intégrer dans ce cadre analytique d'autres informations résultant, par exemple, des distinctions introduites par LANCASTER entre l'ensemble des biens et l'ensemble des caractéristiques de ces biens. Non seulement la hiérarchie des caractéristiques n'est pas nécessairement la même pour tous les joueurs, mais encore ils ne retiennent pas obligatoirement les mêmes caractéristiques.

Une seconde difficulté plus délicate provient de ce que tous les objets sur lesquels portent les transactions étudiées par le jeu renvoient à d'autres objets qui n'en font pas partie, au moins explicitement.. Ainsi une opération immobilière, comme la vente d'un local, concerne également au moins pour l'une des parties, un ensemble mobilier, L'appréhension de cette difficulté soulève deux questions: faut-il intégrer dans le jeu ces ensembles d'objets induits et sous quelles formes (coopération tacite selon SCHELLING, négociation implicite selon HARSANYI)? Quels critères de démarcation retenir pour borner ces espaces d'objets ainsi élargis (critères objectifs de proximité technique, critères subjectifs d'implication personnelle) ?

De manière plus générale, on peut considérer que la distinction entre information et connaissance introduite au niveau de H1 s'applique également à H2. Son approfondissement devrait permettre d'éclairer les catégories pertinentes pour relier H2 au problème de la coordination. Faute de ce travail préparatoire, les regroupements choisis par Laurent THEVENOT pour conférer une intelligibilité à ces ensembles d'objets, apparaissent plaqués et bien arbitraires⁶⁷.

3. Sesame ou passe-partout: la coordination sociale et les intérêts individuels

L'ambitieux programme de recherche proposé par Laurent THEVENOT pêche par une lacune préjudicielle. Nulle part, l'auteur ne propose une définition précise de la coordination. Faute de ce préalable, la notion de coordination se trouve étendue au point de couvrir un ensemble de problématiques variées et hétérogènes. A défaut de cette indispensable clarification, on se contentera ici en manière de conclusion de proposer quelques pistes plus modestes qui illustrent le caractère protéiforme de la question à laquelle s'est attaqué Laurent THEVENOT. Elles sont toutes formulées à l'intérieur du cadre limité de la théorie des jeux non-coopératifs.

66 Le jeu présuppose l'existence d'un "petit monde" ("small world") jouissant d'une indépendance" Sur quelles bases et par qui ce petit monde se trouve-t-il identifié? (Le modélisateur ? Mais il opère alors comme un deus ex machina ? Les joueurs ? Mais comment peuvent-ils connaître dans quel jeu ils opèrent ?).

67 Les grandes catégories repérées par Laurent THEVENOT et L. BOLTANSKI sont présentées plutôt comme des invariants sociaux postulés par les auteurs, ce qui n'est pas en complet accord avec la perspective cognitive qu'ils privilégient THEVENOT et BOLTANSKI, *De la Justification des économies de la grandeur*. Paris, Gallimard, 1991, pp 107-150)

Si l'on considère que le principal objet d'une analyse de la coordination est de s'attacher à expliquer et éventuellement à résoudre des situations de blocage, d'incohérence ou de crise résultant de l'interaction de décisions individuelles, le premier point à élucider est celui des relations entre la configuration des intérêts individuels et l'accessibilité des différents états d'équilibre identifiés au moyen de la théorie des jeux.

Considérons, à titre d'exemple, les trois cas suivants respectivement représentés par les formes normales des Jeux 1, 2 et 3 :

		2	
1		a	b
	A	1,1	0,0
	B	0,0	1,1

J1

		2	
1		a	b
	A	1,1	1,0
	B	0,1	1,1

J2

		2	
1		a	b
	A	2,1	0,0
	B	0,0	1,2

Les trois Jeux ont en commun d'avoir chacun deux équilibres de NASH, respectivement (A, a) et (B, b). On pourrait être d'abord tenté de relier la question de la coordination à la pluralité des points d'équilibre. Un examen rapide prouve qu'il n'en est rien, puisque, si l'existence des deux équilibres entraîne un problème de coordination dans les Jeux J1 et J3, il n'en va pas de même dans le Jeu J2 où le calcul individuel des deux joueurs suffit à permettre une discrimination entre les deux équilibres au bénéfice de (A, a). La raison de cette différence doit être recherchée dans la configuration des intérêts de ces différents Jeux. La parfaite identité des intérêts dans le Jeu 1 et leur quasi-convergence dans le Jeu 3 sont paradoxalement à l'origine des difficultés de coordination rencontrées, la divergence des intérêts observée dans le Jeu 2 constituant, en revanche, un pivot coordinateur.

En outre, la question de la coordination qui émerge dans les Jeux 1 et 3 ne se pose pas dans les termes identiques. Sans informations complémentaires, les deux joueurs du Jeu 1 se trouvent dans l'incapacité de choisir rationnellement une stratégie. La problématique de la coordination se confond alors avec une crise de la décision logique (SCHMIDT, 1991). Tel n'est pas le cas dans le Jeu 3, où le choix de stratégies myopes fondées sur le principe de la dominance conduirait les deux joueurs vers un état hors équilibre et, qui plus est, fâcheux pour l'un et l'autre (A, b). Il n'y a pas alors à proprement parler de crise de la décision, mais une contradiction entre la rationalité individuelle, réduite ici au principe de dominance, et l'accès à l'équilibre. L'origine de cette différence entre les Jeux 1 et 3 réside également dans la configuration des intérêts des deux équilibres admis par chacun des jeux. Leur parfaite identité engendre la crise d'indécidabilité du Jeu 1, tandis que leur divergence conduit à un conflit d'intérêt dans le Jeu 3. Il résulte de cette observation que le terme de coordination recouvre en réalité des problèmes de nature très variée en liaison avec la structure particulière des intérêts dans le Jeu.

Les voies possibles pour résoudre les problèmes de coordination identifiés dans les Jeux 1 et 3 ne sont pas non plus les mêmes. On a vu que c'est dans l'indifférence des joueurs entre les deux équilibres (A, a) et (B, b) que réside l'arnbiqurté qui bloque le mécanisme de décision dans le Jeu 1. La coordination requiert ici un procédé permettant l'introduction d'une discrimination entre ces équilibres perçus comme équivalents. Il peut être soit recherché à l'extérieur du jeu

(référence à un code traité comme une connaissance commune) soit intégré au jeu lui-même en en transformant les règles (l'un quelconque des joueurs joue en premier). La situation n'est pas la même dans le Jeu 3. Le problème de coordination résulte d'un conflit de préférence entre les deux équilibres. La dualité des équilibres s'accompagne cette fois d'une incompatibilité. On ne peut envisager sa solution qu'en introduisant dans le jeu une procédure de négociation ou l'intervention d'un arbitre. Dans les deux cas, on voit donc que l'émergence de la solution nécessite un recours à H2.

D'une manière plus générale, l'examen rapide de ces trois exemples permet déjà de dégager un résultat intéressant" Si le rôle des intérêts des acteurs (individus ou groupes) se révèle déterminant dans la mise en oeuvre ou, au contraire, dans l'opposition à cette mise en oeuvre, il est inséparable de la configuration générale des intérêts dans l'ensemble des états possibles du jeu. Ainsi la divergence des intérêts hors équilibre assure la coordination dans le Jeu 2, tandis que l'opposition d'intérêts dans les situations d'équilibre empêche, au contraire, la coordination dans le Jeu 3. Dans le Jeu 1 enfin, l'absence de toute divergence d'intérêts entraîne une lacune de coordination⁶⁸. Une analyse plus poussée devrait conduire à préciser ces liens entre configuration d'intérêt et coordination.

Ces dernières observations conduisent à une conclusion provisoire. A la lumière de ces exemples, il apparaît que la coordination, au moins envisagée selon l'entrée des modèles d'équilibre dans la terminologie de Laurent THEVENOT, ne constitue pas un domaine de recherche unifié. Nous pensons, au contraire, qu'il serait plus juste de la considérer comme le lieu privilégié de difficultés de natures diverses dans les processus de décisions interactives. Appréhender la coordination exige donc une identification préalable de ces difficultés, sans laquelle une réponse aux questions posées en exergue de notre intervention resterait hors de portée.

BIBLIOGRAPHIE

AUMANN R., 1976 : "Agreeing to Disagree", *Annals of Statistics*: 4.

AUMANN R., 1987 : "Correlated Equilibrium as an Expression of Bayesian Rationality", *Econometries*: 55.

BINMORE K., 1990 : *Essays on the Foundstions al Geme Theory*, Cambridge, Basil Blackwell.

BOLTANSKI L. et L. THEVENOT, 1991 : *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

HARSANYI J., 1977 : *Rational Beluviour and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*, Cambridge, Cambridge University Press.

KHANEMAN T. et K. TVERSKY, 1979 : "Prospect Theory : an Analysis of Decision Under Risk", *Econometries*; 47.

KHANEMAN T. et K. TVERSKY, 1987: "Rational Choice Framing Decisions" in *Rational Choice*. R. Hogarth and M. ROOer (OOs.), Chicago, Chicago University Press.

LANCASTER K., 1971 : *Consumer Demend, A New Approach*, New York, Columbia University Press.

LEWIS D., 1969 : *Convention: A Philosophical Study*, Cambridge, Harvard University Press.

NASH ,L, 1950 : "The Bargaining Problem", *Econometries*, 18.

SCHELLING T., 1960: *The Stretegy of Contlict*. Cambridge, Harvard University Press,

SCHMIDT C., 1991 : "A Frarnework for a Typology of International Crisis Based on a Study of Nash Equilibria", I.P.S.A. 15th World Congress, Buenos Aires, Argentina, 19-22 July.

68 Il s'agit là bien sûr d'un cas extrême. Mais on observera que la majorité des exemples de problèmes de coordination étudiés par les théoriciens portent sur des Situations où les intérêts des joueurs sont très largement convergents (LEWIS (1969), pp. 5-8) Ce lien, à première vue surprenant, outre l'absence de conflit d'intérêt et la difficulté pour les joueurs de se coordonner avait déjà été mis en lumière par NASH (1950) dans l'hypothèse dite de l'antt-ccntlit, selon laquelle les demandes respectives des Joueurs sont plus que compatibles.

SIMON H., 1983 : *Models Of Bounded Rationality*; Vol. 2. Cambridge, The M.I.T. Press.

SZANIAWSKI K. • 1967 : "The Value of Perfect Information". *Synthese*, 4.

THEVENOT L.. 1989 : "Equilibre et rationalité dans un univers complexe", *Revue économique*, 2.

il. Louis QUERE

Quelle place faire à la praxis comme ressort de la coordination?

"The seen but unnoticed backgrounds of everyday activities are made visible and are described from a perspective in which persons live out the lives they do, have the children they do, feel the feelings, think the thoughts. enter the relationships they do, all in order to permit the **sociologist** to solve his theoretical problems" (Gariinkel, *Studies in Ethnomethodology*, 1967, p.37)

Le projet de Laurent Thévenot est extrêmement ambitieux. Non seulement voudrait-il venir à bout des apories auxquelles sont confrontées nombre d'approches prédominantes de l'action et de l'ordre social, mais aussi manifester la fécondité du cadre d'analyse ébauché dans *les économies de la grandeur* pour l'étude des domaines les plus centraux de l'analyse socio-économique, à savoir les organisations, les entreprises, les relations professionnelles, l'innovation, etc. Ce **n'est** pas seulement par curiosité que je m'intéresse à ce projet, mais aussi parce que je partage certaines de ses préoccupations. Je suis plus particulièrement sensible à sa problématique de l'institution de "mondes communs". Et je suis impressionné par le travail d'explicitation et de modélisation auquel cette problématique a donné lieu.

Cependant je ne suis pas vraiment convaincu par l'approche. Peut-être ma perplexité vient-elle d'un manque de compréhension suffisante des constructions foisonnantes du projet. Je pense plutôt qu'elle est liée au fait que j'entrevois des présuppositions qui pour moi sont très problématiques, tant au niveau de la démarche qu'au niveau de la thématization de certains problèmes. A vrai dire, de telles présuppositions ne me paraissent problématiques qu'en fonction de ma **sensibilité** propre, et d'exigences en matière d'analyse sociologique que j'en suis venu à me formuler à travers une longue confrontation à la théorie sociale de Habermas, une familiarisation, péniblement réalisée, avec les oeuvres de Mead et de Gariinkel et une initiation patiente à la pratique de l'ethnométhodologie à travers l'analyse de conversation (où j'ai moi-même traité de problèmes de coordination de l'action).

Je retiendrai trois points pour la discussion. Le premier concerne le caractère finalement très classique de la démarche, le deuxième la pertinence sociologique d'une problématique de la coordination de l'action, et le troisième le choix "du moment du retour réflexif" comme mode d'entrée dans l'action.

a) La démarche

En un sens elle est très innovante, mais en un autre elle est aussi très classique. Innovante elle l'est par la manière dont elle construit ses mondes, ses ordres de grandeur, ses régimes d'actions justifiables et ses modes de coordination, - en particulier, en exploitant les constructions de la **philosophie** politique, et en les traitant comme une grammaire du lien social -, ou encore par la **manière** dont elle entre dans l'analyse de l'action, c'est-à-dire par la justification, la dispute, les rapports des personnes sur ce qu'elles ont fait, etc. Mais elle est aussi désespérément classique par son constructivisme, par son manque d'attention au langage et par sa propension à enrichir de **nouvelles** entités l'**ontologie**, déjà surabondante, des sciences sociales, qui mériterait plutôt qu'on lui applique le rasoir d'Occam. Par constructivisme, j'entends une manière de procéder en sociologie, à laquelle l'ethnométhodologie n'a cessé de s'opposer, qui consiste à rendre compte des propriétés d'ordre des conduites sociales - de sens, de cohérence, de congruence, de concordance, de rationalité, etc. - en les rapportant non pas, comme il le faudrait, aux pratiques des agents (c'est-à-dire en les traitant comme des propriétés accomplies), mais à des entités inobservables placées à l'arrière-plan des pratiques. Créditées d'une stabilité et d'une réalité plus fondamentales que celles des apparences, dont font partie les conduites, ces entités sont supposées orienter celles-ci, les guider, les contraindre, les structurer, les informer, les étayer ou leur servir de ressources. Ces entités étant inobservables, leur existence et leur opérativité sont attestées par les propriétés d'ordre manifestes des conduites, l'objet de l'analyse sociologique étant de les rendre visibles comme entités du monde réel se tenant en soi. Mais elles ne sont en fait que des artefacts théoriques destinés à substituer un ordre analytique à l'ordre concret produit

et manifesté par les conduites en situation, c'est-à-dire au fond à permettre au sociologue de résoudre le problème de l'ordre social tel qu'il se pose à lui d'un point de vue de théoricien, en faisant comme s'il coïncidait exactement avec le problème de l'ordre tel qu'il est appréhendé, traité et construit par les agents de l'intérieur même de leur appartenance à une collectivité et de leurs engagements dans des cours d'action.

Il me semble que la construction, par Thévenot et Boltanski, d'ordres de grandeur et de mondes communs, la modélisation qu'ils proposent des cités, des régimes d'action, des formes de généralité et des principes d'équivalence relèvent encore de cette logique d'analyse constructive. Car elles supposent que les agents ne parviennent à coordonner leurs actions, à s'entendre et à s'accorder, ou à régler leurs différends, que pour autant qu'ils peuvent s'appuyer sur des structures d'arrière-plan ou des contraintes structurelles stables, dont ils actualisent les principes et les relations, que ce soit des univers de significations préconstituées ou des conventions générales acceptées, ou encore, que pour autant qu'ils peuvent alléger leurs anticipations, réduire l'incertitude et la contingence, limiter le caractère singulier de toute situation, bref réduire la complexité des circonstances de leur action, en s'appuyant sur des formes instituées, sur des objets stables, sur des standardisations, sur des mondes communs préassemblés, sur des régimes d'action prédéfinis, etc.

Je crois, d'une part, que la critique sous-jacente des approches de l'action et de l'ordre social qui s'efforcent de rapporter l'ordre, le sens, la coordination, l'accord, l'équilibre, etc., à des accomplissements, compétents, continus et situés, des agents, repose sur une absence de compréhension réelle des arguments avancés à l'appui d'un tel raisonnement (en particulier, c'est un véritable contresens qui est commis lors qu'on impute à ces approches quelque chose comme une tentative de "réduire la réalité à un pur accord de sens, labile, et local"). D'autre part, je ne vois pas comment l'alternative proposée peut venir à bout d'une des apories majeures de la démarche constructive, à savoir l'impossibilité de rendre compte de l'objectivité et de l'opérativité des entités ainsi construites: comment peuvent-elles exister indépendamment des pratiques des acteurs? Comment peuvent-elles s'incarner dans leurs conduites? Comment peuvent-elles y intervenir comme médiations? Comment peuvent-elles les guider, les contraindre, les structurer, les étayer à distance? Comment des entités dont l'objectivité et l'opérativité incorporent nécessairement la perspective et le travail de visibilisation de l'analyse peuvent-elles médiatiser des pratiques concrètes et situées, qui sont accomplies sur la seule base de la "compétence de membre" ?

Je crois qu'on ne peut pas éviter de réintroduire la praxis et la compétence pratique des agents, comme médiations de la constitution et de l'opérativité de telles entités, c'est à dire un travail de production d'ordre ancré dans des circonstances locales. Il faudrait rappeler ici toute la problématique wittgensteinienne de la règle, la critique de la conception des règles comme réalités indépendantes des pratiques et agissant sur elles sur le modèle de la pression d'une force externe, ainsi que les implications que l'ethnométhodologie a essayé d'en tirer sur le plan de l'analyse sociologique. Mais ce n'est pas une position qui consiste à nier qu'il y ait des formes instituées, des significations préétablies, des objets stables, des principes généraux, des formes d'objectivité, des accords préexistants sur des définitions et sur leur application, des unités de mesure et des techniques de mise en équivalence, des attentes normatives ou des cohérences prédéfinies. Il s'agit simplement de tenir compte du fait que l'application de telles entités à des situations est inévitablement médiatisée par une praxis des agents, et donc qu'elles n'ont aucune générativité en elles-mêmes, ou encore que leur statut de médiation de l'action résulte lui-même d'un accomplissement qui les incorpore dans des pratiques.

Ainsi en va-t-il, me semble-t-il, des conventions. Il ne s'agit pas de nier leur disponibilité comme ressources, mais de dire qu'une convention, aussi spécifiée soit-elle, ne pourvoit jamais à sa **propre** application dans les situations d'organisation de cours d'action. Les conventions qui étayent nos pratiques ou fondent notre activité communicative ne peuvent pas déterminer par elles-mêmes ce que nous pouvons et devons faire concrètement, ou comment nous pouvons parler d'une action, d'une expérience ou d'un événement; elles sont elles-mêmes l'objet d'une spécification, d'une détermination ou d'une constitution dans et par des accomplissements pratiques, Si elles rendent possible la production d'un monde partagé et connu en commun avec les autres, c'est grâce à une appropriation et à une application par les agents. Elles ne sont donc jamais données que praxéologiquement à ces agents; et, dans la mesure où elles animent les pratiques de l'intérieur, elles sont strictement ce que les pratiques en font. Suivre une règle, appliquer une convention, actualiser des principes généraux est inévitablement une pratique sociale, dans laquelle la règle, la convention, les principes servent à définir les circonstances en même temps que les circonstances permettent de définir la règle, la convention et les principes, et donc de découvrir ce qu'ils commandent de faire dans la situation. En d'autres termes, on aura beau formuler analytiquement et modéliser tout cet arrière-plan de règles, de normes, de conventions, de principes et de significations préétablies, en tant qu'entités se tenant d'elles-

mêmes, il n'en demeure pas moins que, ce faisant, on n'aura pas avancé d'un pouce dans l'analyse de la production de l'ordre social et de la coordination de l'action, tant qu'on n'aura pas analysé la médiation de l'objectivité et de l'opérativité de ces entités par leur incorporation pratique dans les conduites qu'elles animent..

C'est la raison pour laquelle une démarche qui cherche à doter les agents d'une compétence leur permettant de traiter le problème de l'ordre et de la coordination, tel qu'il est appréhendé du point de vue du théoricien, n'accèdera jamais aux opérations, aux procédures, au savoir et au savoir-faire, bref à la praxis, dont procèdent l'ordre, l'équilibre, l'accord, etc., en tant que phénomènes observables et descriptibles. C'est aussi pourquoi l'enrichissement de l'ontologie des sciences sociales par adjonction de nouvelles entités issues d'une analyse constructive ne fait qu'aggraver les problèmes plutôt que de les résoudre. Il faudrait peut-être renoncer une bonne fois pour toutes à placer derrière les apparences une réalité inobservable plus fondamentale, susceptible d'être recomposée à travers des artefacts théoriques, et se contenter d'une approche authentiquement praxéologique, soucieuse avant tout de saisir la compétence des agents telle qu'elle se manifeste "from within", et de ne pas substantialiser les ressources qu'ils mettent en oeuvre.

b) Coordination et institution du commun

Ces réserves sur la démarche étant formulées, je trouve trois apports majeurs dans la problématique de la coordination développée par L. Thévenot. Le premier est l'idée que ccordonner des actions implique plus que simplement de les enchaîner les unes aux autres: il faut instaurer un monde commun où elles sont articulables, ajustables, évaluables; ce qui passe par leur mise en équivalence, par la qualification appropriée des personnes, par l'association d'êtres et d'objets qui sont congruents avec le régime d'action choisi, par le recours à des épreuves qui conviennent, etc. Et là-dedans, le jugement occupe une place centrale. Le second apport concerne ce qu'on peut appeler la coordination d'actions à distance, que ce soit dans l'espace ou dans le temps, ce que Thévenot appelle "une coordination de large portée", qui excède la coordination en situation de coprésence, ou la coordination dans l'immédiat. Le troisième apport est l'accent mis sur la place des objets, comme réducteurs de complexité et d'incertitude, comme facteurs de stabilité, dans la coordination ainsi que dans la formation et la mise à l'épreuve des jugements.

Chacun de ces points mériterait d'amples discussions. Sur le premier, je me demande qu'est-ce qui justifie qu'on privilégie à ce point la problématique des grandeurs pour rendre compte de la qualification des êtres, des personnes et des objets, pour décrire leur mise en équivalence, pour reconstruire la pragmatique du jugement ou pour analyser la constitution d'un espace commun - on sent là encore quelque'emprise de l'obsession bourdieusienne pour les classements et "la distinction". Sur le deuxième, on peut discuter des principes de constitution d'une typologie des modes de coordination: quels critères de différenciation se donne-t-on et comment thématise-t-on les médiations de la coordination des actions? Thévenot et Boltanski partent des situations de confrontation et de justification pour reconstruire différents modes de coordination et thématiser les médiations de la coordination. Ce qui pose problème, car agir ou interagir en situation - c'est à dire organiser des cours d'action intelligibles, reconnaissables, acceptables - et qualifier ces cours d'action, les justifier, les expliquer, traiter des désaccords, etc. sont deux jeux de langage complètement différents, si bien que je vois mal comment on peut saisir la grammaire du premier à travers l'analyse du second. Ou alors il faudrait davantage expliciter l'intervention de la justification comme médiation de la coordination des actions, ce que fait par exemple Habermas à travers sa notion de rationalité communicative, sa problématique des revendications de validité et sa théorie de l'argumentation. Mais cela le conduit à différencier tout autrement que ne le font Thévenot et Boltanski les modes de coordination de l'action, et à expliciter beaucoup plus les médiations qui y sont à l'oeuvre. Je rappelle simplement qu'il distingue deux modes de coordination de l'action, et donc deux grands types de médiations: celui qui met en jeu la rationalité communicative, c'est-à-dire fondamentalement le langage, avec sa base de validité et les ressources cognitives, normatives et expressives de la Lebenswelt qui lui sont liées; celui qui repose sur la capacité des medias symboliques d'"interchange" d'engendrer de l'interdépendance et d'intégrer des actions à distance dans le temps et dans l'espace, medias qui fonctionnent selon une logique systémique. Sur le troisième point enfin, il faudrait entrer dans des problèmes de théorie de l'objet et surtout examiner comment la capacité des objets de réduire l'incertitude et d'alléger les tâches de la coordination n'est pas une propriété en soi mais une propriété praxéologiquement émergente.

Plutôt que de discuter plus avant chacun de ces points, je soulèverai la difficulté suivante, d'ordre plus général. Elle concerne l'idée même de coordination des actions, qui n'est pas totalement satisfaisante. Une première question concerne la notion même d'action. Quelle entité est-ce? Est-ce une unité pertinente pour l'analyse sociale, et si oui à quel niveau? On sait par exemple que

pour un théoricien comme Luhmann, l'action ne peut pas constituer une unité de base de l'analyse sociale, car elle fonctionne comme unité servant à l'auto-observation et à l'auto-description des systèmes sociaux. Plus précisément, les actions sont corrélatives à des processus d'attribution liés à différentes postures désengagées (observation, compte-rendu, justification, description, narration, etc.), D'autre part, on ne peut déterminer une action que sur la base d'une description; il n'y a donc pas d'action en soi; il n'y a d'actions, comme entités déterminées, que "sous une description", pour reprendre une expression chère à Anscombe et à Davidson. En d'autres termes encore, les actions émergent non pas au niveau de l'accomplissement ou de l'organisation du flux des activités en situation, mais au niveau de l'appréhension de ce flux sous une perspective déterminée, celle de l'observation, de la description, des attributions (à soi-même et aux autres) et des appropriations-désappropriations constitutives du jeu de la responsabilité. On arrive à une conclusion du même ordre quand on suit les analyses relevant de la sémantique de l'action, ou encore celles de l'ethnométhodologie. Ce qui amène à se demander si le concept d'action est pertinent s'agissant de rendre compte de la façon dont se constitue un ordre social, ou de la façon dont les gens manifestent des conduites régulières, concordantes et articulées les unes aux autres: une problématique de la coordination des actions n'est-elle pas condamnée à ne rendre compte que de la composition discursive d'entités discursives constituées "sous une description", depuis un point de vue d'observation, à l'aide des ressources du langage de l'action? C'est pourquoi je regrettais en commençant qu'il n'y ait pas d'attention portée au langage et à son rôle constitutif et expressif.

Ce qui amène à poser encore une autre question: à la notion d'action est inévitablement liée celle d'agent, d'acteur ou de sujet de l'action. Or si l'action n'est elle-même qu'une entité discursive, il en va de même pour son support. Je me demande si la problématique de la coordination développée par Thévenot et Boltanski ne maintient pas une conception réaliste du sujet de l'action (qu'il faut alors doter de compétence) alors que que le problème serait plutôt de spécifier la nature du support de l'organisation des activités pratiques en situation, sans engager d'emblée la notion d'agent, c'est-à-dire précisément de saisir cette organisation comme corrélative à des procédures, à des opérations et à des pratiques dont émerge le sujet d'action lui-même (ce qu'en ethnométhodologie on appelle "une compétence de membre", qui n'est pas celle d'un individu, d'un sujet ou d'une personne, puisque ce sont là des entités qui émergent à partir de la mise en oeuvre de la "compétence", c'est-à-dire d'une maîtrise pratique des procédures du raisonnement pratique, du langage naturel, de la réflexivité interne de l'action, etc.). Je me demande aussi si leur problématique ne maintient pas une conception de l'agent monologique, d'un agent qui serait à l'origine de son action, qui serait capable de l'ajuster à celle des autres, de la coordonner avec elles, etc. Or, on voit bien dans l'analyse des conversations par exemple, pour prendre un domaine que je connais un peu, qu'il ne s'agit pas tant d'enchaîner et de composer des actions individuelles que de configurer conjointement un cours d'activité intelligible, dans lequel les partenaires se manifestent l'un à l'autre ce qu'ils peuvent et doivent faire, où ce ne sont pas les "acteurs" mais le mouvement même de la conversation qui, une fois engagé, mène le jeu, et où, à proprement parler, il n'y a pas de coordination d'actions, puisqu'en tant qu'entités discrètes et individuées, celles-ci n'émergent que "sous une description". La possibilité même de voir des actions dans ce qui a été accompli, et celle de se rapporter l'un à l'autre comme acteur, comme sujet capable de répondre de ce qu'il a fait ou voulu faire, est une possibilité créée à la fois par l'accomplissement temporel d'une séquence de conversation et par sa reprise réflexive-discursive dans le cadre, et sous les perspectives organisées, d'un jeu de langage déterminé (décrire, justifier, expliquer, raconter, etc.). Bref je doute qu'une problématique de la coordination de l'action qui incorpore de telles prémisses -l'action individuelle comme entité originaire - ait quelque prise que ce soit sur les processus effectifs d'organisation endogène de cours d'action ordonnés, intelligibles et descriptibles.

c) l'entrée par le moment interprétatif

Un dernier point qui fait difficulté pour moi est le choix de rentrer dans l'action par ces phénomènes spécifiques que sont la dispute, la justification, le retour réflexif sur l'action, l'interprétation ou l'explicitation de ce qui est en cours, le jugement sur l'action, l'expression du sens du juste, la découverte des erreurs, fausses pistes, anicroches, etc. Certes je vois bien la raison d'être du choix d'une telle entrée: il permet, en particulier, d'examiner comment les acteurs composent leur monde d'action commun, comment ils assemblent des formes de généralité, des formes de justification, des formes d'objectivité, des êtres et des objets congruents, comment ils mettent à l'épreuve leurs qualifications et leurs jugements respectifs, ou encore, comment ils passent d'un monde à l'autre, d'un régime d'action à un autre, comment ils réagissent à la non-congruence des principes et des êtres engagés, etc. Mais j'ai parfois l'impression que la réflexion, l'interprétation, le jugement, la justification, l'explicitation sont posés comme des éléments extérieurs à l'action, qu'ils ne sont pas thématisés comme médiations procédurales de l'organisation endogène de cours d'action intelligibles, observables, descriptibles, justifiables, etc. J'éprouve très fortement cette

impression à la lecture des derniers paragraphes du texte de Thévenot, quand par exemple il parle de "moment réflexif de retour sur ce qui s'est passé", de "rester dans l'action sans se préoccuper sans cesse de sa conformité au jugement", de "continuuel va-et-vient entre l'action et la réflexion", de basculement "entre des moments de maîtrise consciente et des moments où l'appel du présent embarque (les personnes) dans le cours des choses".

Il me semble qu'il faudrait davantage tenir compte de l'hétérogénéité de tous ces phénomènes, en particulier éviter de rabattre sur l'accomplissement de l'action en situation les propriétés de la réflexivité discursive, celles du jugement sur j'action échue, qui est lié à une posture d'observation, celles aussi de la justification qui se fait à l'issue de l'accomplissement de l'action, et qui prend appui sur la disponibilité d'une entité discrète, individuée et catégorisable. Car, il me semble que le contrôle réflexif de l'action, la détermination des circonstances par leur analyse-en-contexte, les jugements par lesquels on décide en situation quoi faire, les qualifications et les interprétations qui prennent place dans l'organisation endogène d'un cours d'action ou la justification en acte de l'action en cours d'accomplissement n'impliquent ni les mêmes opérations ni les mêmes procédures que les évaluations, les qualifications, les jugements et les interprétations qui interviennent dans des pratiques de distanciation, de formulation et d'explicitation de ce qui est fait ou de ce qui a été fait (je m'appuie ici sur l'analyse qui a été faite par Garfinkel et Sacks sur la nature des "formulations" qui ont lieu dans une conversation, et qui utilisent un ordre manifeste de la conversation sans pouvoir l'engendrer). En particulier, ces pratiques s'appuient sur les ressources du registre discursif de la description, de la justification, des attributions réciproques, qui impliquent des modes d'identification, de schématisation, de catégorisation, de connexion qui sont sous-tendus par la grammaire de jeux de langage particuliers et par la grammaire logique des concepts et des catégories utilisés.

Je partage tout à fait le souci de Thévenot de développer une pragmatique du jugement, de comprendre ce qu'opèrent les interprétations et les explicitations de ce qui est cours, etc. Mais je doute qu'on puisse saisir, par ce biais, quoi que ce soit de la réflexivité inhérente à l'accomplissement endogène de l'action - qui est une réflexivité pratique. Il me semble qu'elle a été fort bien repérée par la phénoménologie, par Merleau-Ponty en particulier, sous la notion de "parole opérante" ou de "praxis opérante", que résume parfaitement la citation suivante de Marc Richir : "Le propre de la parole opérante, c'est à dire de la parole qui se cherche tout en cherchant à dire quelque chose qu'elle ne sait pas d'avance est qu'elle s'élance, pour ainsi dire, en vue de ce "quelque chose" dont elle a une pré-appréhension sans pour autant savoir précisément en quoi il consiste, et qu'elle se réfléchit en se corrigeant, tout au long de son déroulement, en mesurant ce qu'elle est en train de dire à l'aune de ce qu'elle cherche à dire: elle se clôt ou plutôt s'achève quand ce qui lui paraît comme ce qu'elle a dit lui paraît correspondre, de façon plus ou moins heureuse, à ce qu'elle cherchait à dire. Cela signifie que toute parole est à la fois pro-jet, ouvert sur le futur de ce qu'elle a à dire, que ce futur déjà lui appartient, et qu'en ce sens, ce futur est un futur protentionnel ; et qu'elle ne peut se mesurer à son futur que si elle s'ouvre, du même mouvement au passé de ce qu'elle a dit, et qui, de cette manière, lui appartient pareillement, constituant dès lors son passé rétentionnel ; la mesure, qui permet à la parole de se corriger dans son exercice, consiste donc en un recroisement des horizons protentionnels et rétentionnels en lequel la parole réfléchit le sens déjà déployé au sens qui reste encore à déployer..."(Esprit, Juillet-Aout 1988, p. 137).

A cela j'ajouterai l'observation finale suivante. Ce serait se tromper que de considérer les actions justifiables comme des réalités immédiatement "données". Que quelque chose qui a eu lieu, ou qui a été fait, soit accessible comme une action justifiable suppose une activité de configuration et d'appropriation, bref une "praxis opérante", qui est distribuée sur deux foyers, celui de la production de l'action, et celui de sa réception. Le caractère d'action tout comme le caractère d'être justifiable sont des caractères émergents, corrélatifs à des "actes configurants" (Ricoeur) effectués par les agents. Toute justification effective suppose donc la création d'une disponibilité: quelque chose qui a eu lieu est appréhendé comme action d'une part, avec ce que cela suppose du point de vue sémantique, comme action individuée, intelligible, catégorisable, qualifiable, explicable et justifiable d'autre part. Ce qui implique une production concertée de cette intelligibilité, de cette justifiabilité, etc. Mais ce qui implique aussi un processus d'apprêtement de ce qui a été fait, de telle sorte qu'il vienne à acquérir une capacité de concerner et d'affecter des gens sous un aspect ou un autre, ou qu'il vienne à requérir de leur part une réponse, un jugement, une critique, etc. Ce n'est en quelque sorte que pour autant que ce qui s'est passé, ou a été fait, a été configuré "sous une description", - en tant qu'intelligible et observable, cette occurrence incorpore déjà nécessairement une qualification et une justification en acte - , qu'il est susceptible d'une justification, d'une qualification, d'un jugement

La reprise réflexive et discursive de l'action - que ce soit pour l'évaluer, l'expliciter, la qualifier, la juger, la justifier - est entièrement commandée par la description sous laquelle ce qui a eu lieu

est placé, c'est à dire par son affiliation à un contexte de description et par sa schématisation sous un concept ou une catégorie. C'est cette sélection qui ouvre le champ sémantique dans lequel des équivalences peuvent être établies, des êtres mobilisés, des objets engagés, des critères d'évaluation choisis, et des mises à l'épreuve envisagées. Mais ce champ sémantique n'est pas une entité en soi: il est assemblé par une "praxis opérante", et ses composantes sont découvertes pragmatiquement par les agents - en suivant des orientations données par la maîtrise pratique d'un contexte de description et par celle du langage qui articule les croyances et les pratiques qui le constituent - dès lors qu'ils placent une action ou un événement "sous une description". On trouverait ainsi dans une articulation du langage, des formes symboliques et de la "praxis opérante" une manière de rendre compte de la composition de mondes communs ou de l'actualisation de régimes d'action, de formes de généralité, de formes d'objectivité, etc. qui éviterait le constructivisme de la démarche de Thévenot et Boltanski et leur tendance à substantialiser les ordres de grandeur et les contraintes structurelles de la coordination de l'action.

IX. INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL LEARNING

Donald SCHON

Massachusetts Institute of Technology

Twenty or twenty-five years ago organizational learning was a rare species among ideas, relegated, along with such closely allied notions as "societal", "public" and "institutional" learning, to the popular literature of social change. With few exceptions (of which Crozier's *The Bureaucratic Phenomenon* was one), it was largely absent from the literature of organizational research. As late as 1978, when Chris Argyris and I published *Organizational Learning*, such well-respected scholars as Tom Burns and Geoffrey Vickers found the idea confusing and, in some ways, repugnant.

In 1990, the situation is very different. Business firms, non-profit agencies, governments, regions, whole nations, are seen as needing to adapt to changing environments, draw lessons from past successes and failures, detect and correct errors, conduct experiments, engage in continuing innovation. In the academy no less than in the world of practice, organizational learning, or (which is not quite the same thing) "the learning organization", has become an idea in good currency.

Although the sources of what might be called the "learning imperative" are somewhat different in each of the fields where the idea has taken root, there is in all cases an image of changing contexts -- ecologies, games of competition, transactional systems -- in which organizations are embedded, to which they must respond. Success, however defined, is seen as depending on the ability to see things in new ways, gain new understandings, and produce new patterns of behavior -- all on a continuing basis and in a way that engages the organization as a whole.

These are some of the fields in which organizational learning now stands as a powerful idea :

The Sociotechnical Systems Movement, also known as the Quality of Work Life, or Industrial Democracy, movement, grew out of the post-war activities of the Tavistock Institute in England. It was extended in the 1960's and 1970's, by the work of Einar Thorsrud and David Philip Herbst and their colleagues in Norway, Fred Emery in Australia, and many others. Its status has shifted, to its own occasional chagrin, from fringe movement to established profession.

The conception of a learning organization focusses on the idea of collective participation by teams of individuals, especially workers, in developing new patterns of work, new career paths, and new arrangements for combining family and work lives. According to this view, it is individuals, workers and their supervisors, who can and must learn to redesign their work, and upper level managers who must learn to create the contexts within which they can do so.

Business strategy. This field, some twenty-five years old, created by management consultants and academics in schools of business and management, takes its root metaphor from warfare : organizations like nations, engaged in serious war-like games of competition for markets. Business strategy was originally conceived as a kind of planning. Its function was to formulate broad policies of action based on appreciation of the firm's competitive position in relation to markets, competitors, technologies, materials, skills.

As the field has matured, and as the idea of strategy has penetrated governmental and non-profit sectors, the strategic game has become dynamic. Effective strategy is seen as requiring continual development of new understandings, models and practices. Attention has shifted, first, from planning to implementation of plans, and then to the interaction of planning and implementing in a process explicitly described as one of organizational learning.

Production. In the seventies and eighties, as the United States became slowly and painfully aware of the competitive challenge posed by Japan, Germany, Korea and other nations, attention focused on the importance of high-quality, cost-effective production.

Attention focused on the need for continual maintenance and improvement of the quality of products and production processes.

Consider *Dynamic Menu Engineering*; published in 1988 by Hayes, Wheelwright and Clark. Their book is subtitled "Creating the Learning Organization", a term they see as applying not only to the production process but to the performance of the organization as a whole. They claim (p.2.5) that "companies that are quick both to learn new things and to perfect familiar things, that adapt imaginatively and effectively to change, and that are looked up to by their competitors because of their ability to lead the way into new fields, tend to have certain attributes in common. Moreover, companies with these attributes tend to be excellent throughout".

Development. After world war II, the field of economic development emerged, in close connection with the rise of international development agencies like the world bank. This field has been dominated by economists, especially macroeconomists. But a few of its influential practitioners have emphasized the development of the institutions on which national economic development depends.

Albert Hirschman's *Exit, Voice and Loyalty*, first published in 1970, is subtitled "Responses to Decline in Firms, Organizations and States". Hirschman sees all such institutions as inherently subject to deterioration -- "lapses from efficient, rational, law-abiding, virtuous or otherwise functional behavior". (p.1) -- and he is concerned with two principal mechanisms of recuperation : the "exit" option, through which "some customers stop buying the firm's products or some members leave the organization", and the "voice" option, through which "the firm's customers or the organization's members express their dissatisfaction directly to management or to some other authority to which management is subordinate or through general protest addressed to anyone who cares to listen."

The recuperative processes with Hirschman is concerned have all the attributes of organizational learning processes described above, although he does not use the term : they affect the organization as a whole, they operate continually throughout the life of the organization, and they involve the detection and correction of decline, deterioration or dysfunction. The basic schema of organizational learning is that of signal and response : customers or organization members signal their dissatisfaction, by exit or voice, and managers respond.

Interestingly, Hirschman writes as a critic of the traditional, neoclassical economist's conception of the market economy as a self-corrective system, a view that contains its own implicit conception of organizational learning. For here, too, firms are treated as rational agents capable of learning to improve their practices, correct their errors, imitate their successful competitors, and exploit their comparative advantage.

Systems dynamics. The systems modelling discipline first developed by Jay Forrester in the 1960's on the basis of servomechanism and control theory -- and applied in grand sequence first to industry, then to cities, and finally to the world -- has turned in recent years to organizational learning. Peter Senge, one of Forrester's principal followers, has a forthcoming book *The Fifth Discipline*, which is subtitled, "The Art and Practice of Organizational Learning". Senge's treatment of the subject unites systems thinking with organizational adaptation and with the realization of human potential in a mixture that has a distinctly Utopian flavor. On the one hand, he asserts that "the rate at which organizations learn may become the only sustainable source of competitive advantage." (p.3) ; on the other, he envisages learning organizations where "people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together". (p. 2).

Paradoxes of organizational learning. The examples described above illustrate some of the many contexts in which organizational learning has now become an idea in good currency. But the idea is no less problematic for organizational research than when it

languished on the margins of the field. Organizational learning is a paradoxical idea that holds a special interest for researchers because it presses up against the boundaries of our ordinary understandings of organization. It leads us to ask, what is an organization that it may learn?

We can distinguish three versions of this question. First, if we assume (already something of a leap) that we know what we mean when we say that individuals learn, and that individuals are the true or proper subject of "learning", what on earth can we mean when we say that an organization learns? Second, given a conception of organization that makes "organizational learning" understandable, do real-world organizations fit the criteria of this conception, or are they capable of coming to do so?

Each of these questions has been taken as a basis for skepticism about the utility of organizational learning either as a component of organization theory or as a normative guide to organizational practice.

To begin with, some researchers have argued simply that organizations do not learn, only individuals do; and that "organizational learning" signifies, if anything, the learning achieved by individuals who work or live in an organizational setting. Underlying this view, there seems to be a vigorous attachment to individualism, an anxiety that by appropriating to organizations what is properly an individual attribute, we risk falling victim to an ideology of organizational supremacy -- not unlike the mystical, Germanic elevation of the State over the individual.

Suppose, on the other hand, that we recognize a view of organizations that makes at least understandable the idea of an organization learning. Doesn't this mean that we see the organization as a more or less coherent entity capable, in the first instance, of agency and, in the second, of something that resembles rationality, at least to the extent that we attribute to the organization a capacity for memory, analysis, experimentation and critical evaluation of action? But this view of organizations, it is argued, has little or no resemblance to organizations as we actually find them in the world because (and here the argument branches): (1) organizations are pluralistic systems, little more than stages on which the real actors are local embodiments of professions, disciplines or classes that, in their full identity, cut across organizational boundaries, or (2) organizations are political systems, made up of subgroups each with its own interests, freedoms and powers, crucially engaged in battles for control or avoidance of control and incapable of functioning holistically as agents of learning, or (3) organizations are inherently chaotic -- "organized anarchies", in March's words -- and therefore incapable of approximating thoughtful action.

A third critique accepts organizational learning as a meaningful notion and agrees that real-world organizations do learn. What it denies is that observable organizational learning is always -- or ever -- beneficent. Here, again, the argument branches. One version of it points to the immorality of organizations learning to become more efficient at fulfilling an evil function -- the increasing efficiency of Eichman's bureaucracy, for example. A second version points to the existence of what Argyris and I have called "organizational learning systems". These are informal behavioral worlds draped over formal organizational structures, and they may function as holding environments for collective learning of dubious value -- for example, learning to engage in win-lose games of manipulation, deception, and camouflage.

Questions. The paradoxes of organizational learning suggest, then, that we must deal with four interlocking questions:

1. What is an organization that it may learn?
2. Are real-world organizations capable of learning?
3. What are the types of learning, desirable and/or undesirable, of which organizations are or might be capable?

4. By what means can organizations develop their capability for the kinds of learning we consider desirable?

Our approach to questions (2) through (4) will depend on our answer to (1). How shall we conceive of organizational learning?

Do we imagine that individuals, who play certain organizational roles (perhaps those closest to authority or control over action), learn from their experiences, and that when enough of them have done so, the organization as a whole learns?

Do we think of an organization itself as a kind of super-individual, an agent like a State capable of action, capable of holding and testing theories and therefore also capable of learning?

Do we think of organizations as groups of individuals, recognizing that groups are real entities not reducible to the individuals who make them up; and do we then attribute to such groups a capacity for thinking, inquiring, experimenting, and learning?

Do we think of organizations as polities, political systems made up of factions corresponding roughly to the division of labor embedded in the organization or to professional bodies (engineers, managers, and financial controllers, for example) whose exchanges, conflicts and negotiations sometimes take on the character of a learning process?

Do we think of organizations as cultures that consist in systems of beliefs, values, technologies, languages, common patterns of behavior, shared representations of reality; and do we then use "learning" to designate certain processes of cultural change?

Do we think of organizations as cognitive constructs, or artifacts, whose learning consists in the cumulative accretion of memories, programs, maps, exemplars?

X. INDIVIDUAL PROPERTIES OF THE CEO AS DETERMINANTS
OF ORGANIZATION DESIGN: AN INTEGRATED MODEL

Arie Y. LEWIN
Carroll U. STEPHENS
The Fuqua School of Business
Duke University, DURHAM

Rapporteur:
Jean-François CHANLAT, HEC Montréal

Séance du 27 Juin 1991⁶⁹ .

⁶⁹ An earlier version of this paper was presented as part of a symposium, "The CEO as Pygmalion: Do CEOs Shape Organizations in Their Images ?", Academy of Management Annual Meeting, San Francisco, August 12-15, 1990.

'In spite of attempts to detach leadership and atmosphere of the organization from the heavy influence of personality, that influence still prevails. There is never a single cause of a complex situation and it would be absurd to reduce complex problems to the personality of one (person). Yet to exclude the effects of personality.... on institutions is another kind of oversimplification.'

Abraham Zaleznick and Manfred Kets de Vries
Power and the Corporate Mind (1975)

OVERVIEW

A centennial of research on management theory has reinforced a contingency perspective for designing organizations (Mintzberg, 1979 ; Daft, 1989 ; Woodward, 1965; Blau and Schoenherr, 1971 ; Lawrence and Lorsch, 1967; Galbraith, 1977; Pugh et al., 1969; Miles and Snow, 1978). In theory, organizations with similar contingencies should exhibit similar designs. However, in reality, great variations in organization design exist across firms within a given industry or setting (Bobbitt and Ford, 1980). Why might this be so?

Conflicting contingencies may partially account for these observations (Gresov, 1989). We believe that one crucial contingency -- the individual properties of the general manager and in particular the chief executive officer? -- is a major source of variations in organization design. Child (1972) and Hrebiniak and Joyce (1985) conclude that managers do matter, even though they function within a complex and constraining environmental setting. Mintzberg (1989) and Hambrick and Brandon (1988) observe that the basic values and beliefs of the CEO are a key force in shaping the organization. The idea finds its best-known expression in upper-echelons theory (Hambrick and Mason 1984). However, empirical studies involving upper-echelons theory have concentrated more on CEOs' shaping of their top management teams than upon CEOs' impact throughout the organization.

In the case of small organizations or start-up entrepreneurial firms, research has shown that founders and chief executive officers indeed shape their corporations according to their own preferences (e.g., Eisenhardt and Schoonhoven, 1990 ; Eisenhardt and Bourgeois, 1988 ; Miller and Orage, 1986 ; Miller and Toulouse, 1986). We believe that the same phenomenon may also help to explain design variation and discontinuities throughout large managerial firms -- not merely in small, closely held companies, and not just in the upper echelons of the organization. With the notable exceptions of Hambrick and Brandon (1988) and Bobbitt and Ford (1980), this topic has received little attention. However, Stopford and Baden-Fuller (1990) note that in all six major manufacturing organizations whose turnarounds they studied, the CEO was the crucial impetus to change. Anecdotally it appears that recent organizational transformation of such companies as Allied Corporation, Apple Computer, General Electric, and Dupont closely reflect the incumbency and individual properties of their respective CEOs : Edward Hennessy, John Scully, Jack Welch, and Edgar Woolard. Furthermore, managers act on their belief that they are able to affect their organizations ; hence they attempt to shape organization designs, even though some academics (e.g. Hannan and Freeman, 1984 ; Aldrich, 1979) hold that such efforts are usually futile.

The literature on agency theory (e.g. Fama, 1980 ; Williamson, 1975) and managerial hegemony (e.g., Kosnik, 1987) have demonstrated that top managers are sometimes able to overcome environmental determinants in order to dominate their organizations. According to Romanelli and Tushman (1988), neither environments nor organizational inertia are strictly determining : top executives can and do influence organizational outcomes. Attitudes, and background and demographics, are two distinct categories of individual properties of the CEO that appear to affect organization design and processes.

⁷⁰ Like Gupta (1988), we use the term CEO throughout the paper, but we believe the phenomenon we describe is equally pertinent to heads of subunits or presidents of operating divisions.

Some underlying elements of the concept have been discussed elsewhere (Hambrick and Brandon 1988 ; Bobbitt and Ford, 1980 ; Szilagyi and Schweiger, 1984 ; Hambrick and Finkelstein, 1987 ; Gupta, 1988), but no overall framework has been advanced linking CEO attributes to their choices of organization designs.

Miller and his associates (Miller and Orage, 1986 ; Miller and Toulouse, 1986 ; Miller, Kets de Vries, and Toulouse, 1982) have advanced the view that the personality of the CEO constitutes a neglected contingency that drives organization design. "There are certain preferences, goals, and interpersonal styles processed by CEOs that induce them to create a particular kind of organization -- to select a certain strategy, niche of the market, or indeed, a particular structure" (Miller and Droge, 1986). When predicted relations between traditional contingency factors fail to materialize, they say, the reason may be that the impact of the CEO has not been taken into account. Baligh, Burton, and Obel (1990) explicitly incorporate general-manager preferences into their decision support system for organization design. Although normative models may suggest a particular structure given objective contingencies, CEOs may opt for designs that better fit their personal values and styles.

Mitroff and Kilmann (1975) and Henderson and Nutt (1980) argue that managers' problem-solving style determines their preferred type of organization designs. Mitroff and Kilmann (1975) discuss the difficulties of reconciling mismatches between managers' preferred problem-solving style and organization design. However, they do not consider how managers might shape the organization to fit their problem-solving style. When the manager is also the CEO, he or she has greater discretion to shape the organization in his or her own image rather than adapt to it. In some instances, CEO preferences and characteristics may become the overriding contingency and swamp alternate ones ; in other instances, CEO preferences are one of many contingencies that affect organization design. Top management's role in shaping strategy has been discussed in the literature (Gupta, 1988, 1984 ; Gupta and Govindarajan, 1984 ; Chandler, 1962, 1977 ; Szilagyi and Schweiger, 1984), but the CEO's motivation and ability in shaping organization design as means to implementing strategy and matching the organization design with his or their management philosophy and style has been largely overlooked.

In this paper, we develop an overall theory of how CEO individual properties, including attitudes, and background and demographics, influence organization design under certain conditions. We do not argue that this phenomenon is primary. Rather, we believe that it is most likely to be observed when the CEO's latitude is high, and environmental constraints are relatively low. Furthermore, we believe that linkages between CEO attitudes and organization design preferences have a higher likelihood of enactment when the specific individual properties are extreme rather than moderate. Thus, at two levels of analysis, our model is not one of central tendencies, but of behavior in the tails of the distribution. We agree with theorists (Miller and Friesen, 1980 ; Nadler and Tushman, 1989 ; Tushman and Romanelli, 1988) who argue that implementation of change does not often occur in a revolutionary manner. We also concur with Stinchcombe (1965) and Aldrich (1979) that large firms tend to be inertia bound and impervious to change even under the most felicitous conditions. Yet such change does occur. Our model is an attempt to explain its occurrence.

Our construct of organization design is not limited to structure. Consistent with Daft and Lewin (1990), it encompasses the organization's formal and social architecture, climate, decision making, information processing, ethics, structure of employment relationship, and strategy.

Our conceptualization of strategy is that of Miles and Snow (1978). They propose four strategic gestalts : defenders, who penetrate deeply into narrow products and markets but do not engage in innovation; prospectors, who aggressively seek out new opportunities ; analyzers, who maintain a toehold in well-established products and markets but also emulate the efforts of the most-innovative organizations ; and reactors, who do not pursue a coherent strategy, either because they fail to articulate one, because their strategy

does not fit their environment, or because their structure does not fit their strategy. Our theory also incorporates factors that moderate CEOs' abilities to shape organizations according to their own preferences.

An overall schematic model of the theory is shown in Figures 1 and 2. Figure 1 illustrates how the role of the CEO in determining organization design fits within the traditional contingency-theory interplay of factors, including the environment and existing organization design. Figure 2 depicts the interplay among the three levels of independent variables -- attitudes, background, and demographics -- and the dependent variables of organization design. This paper develops propositions regarding the CEO's influence on organization design within the framework that the figures outline. First, we discuss how we derived the theory. Next, we outline the relationship between attitudes and design preferences. We then discuss how background and demographics -- independently and/or interactively with attitudes -- affect design preferences. Finally, we construct illustrative archetypes of organization design based upon attitude clusters, and discuss testing of the theory.

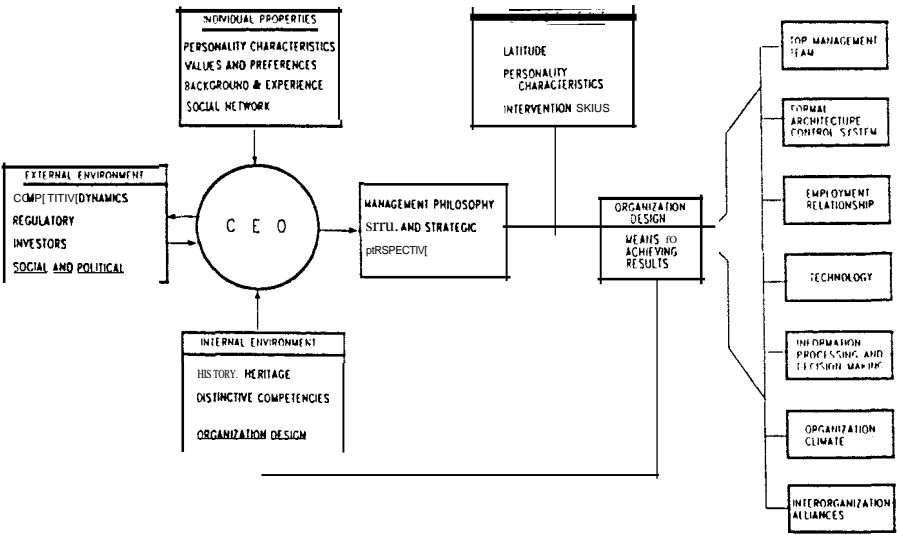


FIGURE 1
DETERMINANTS OF ORGANIZATION DESIGN

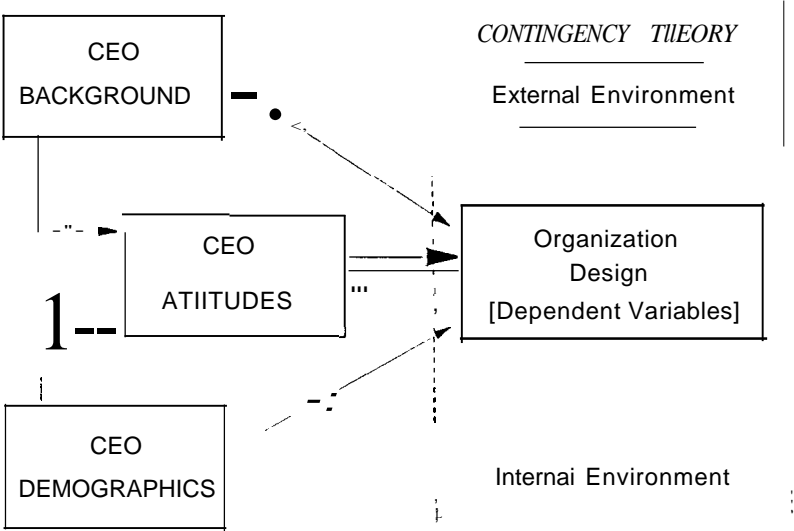


FIGURE 2
CEO PROPERTIES AS DETERMINANTS OF ORGANIZATION DESIGN

INDUCING THEORY

As organizational researchers (e.g., Trier and Beyer, 1991 ; Romanelli and Tushman, 1988) note, non systematic evidence is often all that exists to provide rich, long-term information about a firm's functioning. When such evidence is scrutinized in a rigorous fashion, it may provide valuable theoretical insight. Particularly when new theory is being fashioned, such evidence may serve to ground that theory in empirical reality rather than armchair conjecture (Glasser and Strauss, 1967 ; Yin, 1984 ; Miles, 1987). Trier and Byer (1991) have used popular-press reports of organizations to elucidate their concept of cultural leadership ; Martin (1990) has used a CEO's verbal presentation of a critical incident to dissect the suppression of gender conflict in organization ; and, most venerably, Chandler (1962, 1977) has used written cases to flesh out an inductive theory of strategy and structure.

In order to formulate our model, we employed the triangulation approach (Jick, 1979). We used existing theory and data on the influence of CEOs upon organizational outcomes to "bootstrap" anecdotal evidence from popular press and case reports. Because our theory is cross-level (Rousseau, 1985) and cross-disciplinary (Daft and Lewin, 1990), we draw upon a wide body of literature, including organization structure, social-psychological attitudes, problem solving, cognitive moral development, demographics, social mobility, strategic planning, and organizational change.

Our starting point was a Harvard case (O'Brien, 1982) on Edward Hennessy's transformation of Allied Corp. Within one year of taking over as CEO of Allied in 1979, Hennessy was credited with a dramatic turnaround of the firm, involving a next strategic vision and a major organization redesign. Within weeks of his appointment, Hennessy instituted a new strategy for Allied.

- He inculcated his "spoke-and-wheel" strategic perspective;
- he divested losing businesses ;
- he diversified into two new businesses ;
- he operationalized R&D as a corporate goal ;
- he changed the company's name from Allied Chemical Corp. to Allied Corp. to reflect its new diversity.

Hennessy also redesigned Allied's organization to reflect his management philosophy and style.

- He decentralized the company's structure into strategic business units (SBUs) with autonomous operating presidents;
- he eliminated 700 staff jobs at headquarters, delegating most headquarters functioning to the SBUs ;
- he instituted a control structure for monitoring capital usage and strategic congruence ;
- he created new goal-setting processes, along with new managerial performance-evaluation and reward processes and structures,
- and he implemented bottom-up and top-down vertical communication structures.

According to Allied's vice president for human resources, "You can't imagine anyone more diametrically opposed to what this organization was than Ed" (O'Brien, 1982). We infer that when Hennessy changed Allied, he brought the organization more into line with his personal characteristics. Thus our methodological starting point for the model was the Allied-Hennessy linkage. We listed each attribute of Hennessy, whether self-described, described by others, or inferred by us. We then listed each organizational change that Hennessy made, and considered whether the changes could have had a correlate in the set of Hennessy's individual properties. For instance, Hennessy's proactiveness and self-proclaimed desire to take responsibility imply a high level of need for achievement (nAch) (McClelland, 1961). Need for achievement as a construct is defined by an internalized means-ends goal structure; moderate risk taking ; and a preference for frequent, concrete feedback ; as well a strong penchant for taking responsibility. We observed in the case

that Hennessy instituted a BCG-type business strategy ; a formalized strategic-planning process ; and reward, appraisal, and control structures that are concrete embodiments of the components of need for achievement. The desire of high nAch individuals for feedback is so central that it would be difficult to imagine a high nAch CEO who did not attempt to build these processes into his or her organization, as Hennessy did with rewards, performance evaluation, and monitoring of strategy implementation. Hennessy's spoke-and-wheel strategic perspective involves a portfolio (SBU) approach to strategic planning, which is normatively associated with moderate risk. However, there are multiple routes to moderate-risk outcomes ; thus a CEO high in need for achievement would not necessarily pursue the spoke-and-wheel strategy but could structure a variety of moderate-risk alternative. Finally, Hennessy undertook a total transformation of his organization in order to guide it towards high performance. The global behavior is consistent with need for achievement, but the specific form that it takes cannot be predicted on the basis of need for achievement alone.

By such inductive linkages, we formulated attribute-design propositions, some of which are virtually necessary given that the attribute is present and others of which are merely consistent with but not definitional of the attribute. We use the Allied case to *illustrate our mode!* throughout the paper.

ATTITUDES

There is much disagreement in the social-psychology literature about how traits, beliefs, and values differ. Since any theoretical distinction amongst the terms is beyond the scope of this paper, we adopt the convention of Robinson and Shaver (1973) by calling all such characteristics of the individual "attitudes". Attitudes are defined as relatively enduring psychological properties of the individual. According to Ajzen and Fishbein (1980), studies using rigorous methodologies have recently demonstrated much closer linkages among attitude and behavior than had previously been shown.

There is a modest but significant literature on linkages between CEO attitudes and organization design. Miller, Kets de Vries, and Toulouse (1982) found that executive with internal loci of control - that is, those who felt confident in their ability to influence event (Rotter, 1966) - pursued strategies that entailed more product-market innovations, greater risk, and more industry leadership than did CEOs with external loci of control. The authors also found that the organizations of internals were more organic (Burns and Stalker, 1961) than the organizations of externals - not because of any inherent preference of internals for organic designs, but because the innovative organizations that they preferred suggested such a design via contingency theory.

Miller and Droge (1986) formulated a LISREL model linking CEO need for achievement (McClelland, 1961) with structural dimensions of centralization of authority, formalization, complexity, and integration. Results were significant and in the predicted directions.

In all the Miller et al. studies, results were much stronger in small, young firms. As Miller et al. argue, it is reasonable to assume that the phenomenon of CEOs shaping organization design is most likely to occur when top managers have a hands-on opportunity to do so and when forces of institutionalization are relatively weak. However, we believe that the phenomenon can and does take place in entrenched, large managerial firms, which the Allied case illustrates.

Although the various Miller studies focus on limited and specific attributes of CEO personality characteristics, the authors note the vast potential for incorporating other attributes into the theory. Miller and his coauthors selected the individual properties that they did largely on basis of adequate measures and ample theory, but they emphasized that many other attributes could be chosen for future research. Furthermore, the Miller studies examined personality variables in a univariate fashion, rather than as multivariate clusters.

The literature on how executives' problem-solving style correlates with their organization-design preferences (e.g., Mitroff and Kilmann, 1975; Nutt, 1984 ; Henderson and Nutt, 1980) is also relevant. Many of these studies have been conducted in the laboratory, so they deal only with hypothesized design issues rather than actual design implementation. However, they provide a number of intriguing ideas regarding fit between CEO problem-solving style and organization design. Although problem-solving style overlaps with several of the attitudinal constructs in this paper, we do not develop propositions regarding problem-solving style, because the attitudes that we examine are basic properties, and we see problem-solving style as an intermediate rather than a primary construct.

As Miller and Friesen (1980) and Tushman and Romanelli (1985) point out, significant changes in organizational structure are much more likely to appear in times of crisis, and with changes in top management. Ranson, Hinings, and Greenwood (1980) also raise the rare possibility that profound changes in organization design can emanate from alterations in the fundamental beliefs of existing leaders: "When priests revise their theology, when teachers adopt a more radical pedagogical frame of reference, or where professional assumptions supplant managerial ones, we may expect structural forms to be altered..." In other words, structural changes are presumed to be a function of shifts in beliefs of those doing the structuring. It then becomes reasonable to investigate a comprehensive range of attitudes that might be associated with structures.

In the sections that follow, we consider the eight following attitudes : need for achievement, Machiavellianism, egalitarianism, trust in people, tolerance for ambiguity, locus of control, risk propensity, and cognitive moral development.

Human beings are sufficiently complex that no list of attitudes can ever be exhaustive or mutually exclusive. Hence, the attitudes examined in this paper cannot completely encompass all attitudes that could potentially drive design preference, and there is some conceptual overlap among various of the attitudes that we discuss in this paper. We selected the particular attitudes that we did for several reasons. First, we included all those attitudes that previous research and suggested affect organization design preferences. Next, we consulted a comprehensive reference book of attitude inventories (Robinson and Shaver, 1973), and included every attitude for which we could pose a plausible analogue in organization-design preferences. Many attitudes do not have implications for organization design; for example, people who place a high value on aesthetics (Rokeach, 1968) would not be expected to be drawn towards any particular structure. Attitudes included in this paper have four features in common : 1) measures of established reliability and validity exist to assess them, thus facilitating testing of the theory, 2) the attitudes can potentially find expression in organization-design preferences 3) the attitudes appear to be relatively prevalent among CEOs, and 4) there appears to be variance among CEOs along the attitude dimensions.

NEED FOR ACHIEVEMENT

McClelland (1961) claims that high need for achievement is the single characteristic that best captures the motivations and personalities of business executives. Because McClelland's theory deals only with individuals high in need for achievement rather than with individuals low and moderate in this trait, we also limit our design predictions to high levels of the construct. High nAch individuals spend a great deal of time thinking about "how to do things better". They are not interested in rewards in and of themselves, but on the basis of the recognition of achievement that rewards represent. Ed Hennessy, for example, took a sizeable salary cut in order to join Allied and have the opportunity to "run his own show". One of his greatest pleasures, he said, was "meeting a challenge" (O'Brien, 1982). His subordinates described him as a hard-working hands-on manager. He assumed similar attributes on the parts of his SBU heads : "In my philosophy of management", he said, "the people managing our profit centers must be given full authority over their businesses - and must be held accountable". People who are high in need for achievement tend to set attainable yet challenging goals for themselves, and they take moderate yet not excessive risks. Also, they desire frequent, concrete feedback on

how they are progressing towards their goals. Hennessy seems a paradigmatic high need-for-achievement individual!

As Miller and Droge (1986) have found, CEOs with high need for achievement tend to have firms that exhibit differentiation and integration. The differentiation prediction has its roots in the desire of high-need-for-achievement individuals for concrete feedback. In order to produce that feedback, Miller and Droge say, specialized processes are necessary - hence differentiation. And because such CEOs like to have their fingers on the pulse of the organization in order to both take responsibility and receive feedback, formal integrative mechanisms are appealing to them.

Our predictions differ somewhat from those of Miller and Droge. We do not believe that high need dictates formalization in general, but rather formalization of goal setting, appraisal, feedback, and reward systems. This is because people high in need have strong preferences for structured information on their achievements, but do not have information-format preferences along other dimensions (McClelland, 1961). Thus integration and differentiation apply only to those functions that relate to performance feedback. A notion implicit in our overall theory is that individuals behave as if other people's motivational structures are similar to their own; therefore, CEOs provide employees with performance evaluation and reward systems that they feel would spur themselves to good performance. CEOs who are achievement oriented should thus favor highly structured incentives, rewards, and performance appraisals because of their own need for formalized means-ends mental maps and concrete goal-oriented feedback. Such feedback mechanisms are virtually definitional of people high in need for achievement, according to McClelland (1961).

We see no basis for hypothesizing that high-need-for-achievement executives should prefer one form of organization design type, mechanistic or organic (Burns and Stalker, 1961), over another. Such CEOs are most concerned with goal achievement. Therefore, we would expect that specific organizational arrangements will be chosen on the basis of pragmatism, especially the CEO's perceptions of effectiveness. All else equal, CEOs high in need for achievement would not be wedded to a "one best way" organization design. Similarly, although CEOs high in need are predicted to have devised a viable strategy, we see no basis for hypothesizing which particular strategy they will select. In terms of Miles and Snow's (1978) strategic topology, high need CEOs could be prospectors, analyzers, or defenders, but are unlikely to be reactors. This is so because the first three are coherent, tenable strategies, whereas the last represents a failure to articulate and/or implement strategy.

As already noted, Allied under Hennessy embodied the predicted attributes of an organization headed by a CEO high in need for achievement.

Summary Proposition 1⁷¹: CEOs high in need for achievement will articulate a viable strategic direction for their firm and design integrated and differentiated organizations characterized by highly formalized strategic planning, goal-setting, incentive, reward, and appraisal systems.

MACHIAVELLIANISM

Machiavellianism (Christie et al., 1969) is a particular dimension of need for power that involves a preoccupation with matters of hierarchy and strong desire to control and manipulate people. As in the case of need for achievement (McClelland, 1961), the construct is not symmetrical. Therefore, Christie's (1969) predictions as well as ours apply only to individuals who exhibit a high level of the attitude rather than those who have low or moderate Machiavellianism. Because various constructs of need for power are salient for much of the population and have political as well as psychological and

organizational implications, a variety of researchers have developed measures to assess them (e.g., Adorno et al., 1950; Bass, 1955). Robinson and Shaver (1973) point out that many measures of power are not sufficiently discriminating at the top-management level, because they assess how people relate to power rather than how they exert power. Therefore, we adopt Christie et al.'s (1969) construct, which taps the dimensions of exercising power that come into play in the executive arena. Consistent with Christie et al.'s (1969) Mach V scale, we define Machiavellianism in terms of the individual's beliefs about whether other people can and should be manipulated to achieve desired ends.

Above all, individuals who are high in Machiavellianism believe in the acceptability of treating people as a means towards ends. Hence we expect that high-Machiavellianism CEOs will implement hierarchical organization structures, and centralized control and monitoring systems - that is, some variant of a mechanistic organization design. This expectation is based on our view that mechanistic organization aids those we possess control in retaining it. However, we agree with House (1990) that individuals lower in the organization who have high Machiavellianism probably prefer organic structure, which aids them in *obtaining* power. High-Machiavellianism individuals are also concerned with relative position within the organization. This implies that high-Machiavellianism CEOs will design reward systems based upon status, embodying widely discrepant pay between levels, differential benefit packages for labor and management, and visible perquisites such as staff, company cars, and executive dining rooms. Since such CEOs prefer subordinates to be submissive, conforming, and obedient, employee selection and recruitment processes will tend to seek individuals who do not value autonomy. The need for control that characterizes Machiavellian people also suggests that these CEOs do not tolerate diversity of opinion; hence their TMTs are likely to be homogeneous. These predictions are very much in line with those that Hambrick and Brandon (1988) posit for top executives who value power.

Zaleznik and Kets de Vries (1975) claim that desire for personal power of all types is potentially dysfunctional for organization performance. People motivated by such needs are often more concerned with their own feelings of control than with objective organizational outcomes. They are highly inclined towards mechanistic, control-oriented structures. If such structures happen to fit their organization's contingencies, performance need not suffer. But if task and environment suggest a non mechanistic organization structure, CEOs characterized by high Machiavellianism are expected to persist in preferring a mechanistic structure. Therefore, *ceteris paribus*, contingency misfit is more likely to occur in organizations headed by CEOs high in Machiavellianism.

Summary Proposition 2: CEOs high in Machiavellianism will design organizations characterized by hierarchy and control, including centralized control, monitoring, and supervision systems; hierarchical structures and status-based reward systems; and employee selection protocols that favor candidates low in need for autonomy. Because of their overriding preference for mechanistic designs regardless of contingency factors, organizations headed by CEOs high in Machiavellianism will be more likely to experience misfit. CEOs high on Machiavellianism, because of their need to control, will prefer homogeneous TMTs.

EGALITARIANISM

Egalitarianism (Rokeach, 1968) reflects the extent to which an individual believes that people ought to be accorded rights and privileges based upon fundamental human similarities or upon differences in achievement and status. It is, in a sense, the inverse of Machiavellianism and involves proactively diminishing power differentials and seeking power equalization. Egalitarian individuals are deeply committed to due process and respect for the individual. They believe that all people ought to be treated as equal even though they may not be equal, while less-egalitarian individuals believe that differential treatment based upon status and/or abilities is acceptable.

⁷¹ Each proposition that we offer is of the "*ceteris paribus*" form. For the sake of simplicity, this is tacit rather than repeated in each proposition. In the archetypes and enactment sections, we discuss outcomes when all else is not equal.

Egalitarian CEOs can be expected to seek to minimize power differences in organizations via decentralized authority and organization structures that minimize levels of authority in the organization. Since egalitarians believe that all members of the organization should be treated fairly, such CEOs would initiate structures for employee voice (Hirschman, 1970) and redress of grievances. Finally, consistent with egalitarianism, reward systems and perquisites would not be based upon status, but would be relatively equal throughout the organization. For instance, we should not expect to see managers and workers receiving greatly different benefit packages, and trappings of status would be minimized. Although there are wage differentials in virtually every organization, they should be less vast in companies led by egalitarian CEOs.

Summary Proposition 3 : Egalitarian CEOs, because of their respect for the individual and preference for power equalization, will design relatively non-hierarchical structures, will implement multiple avenues for bottom-up and lateral communications, will set up avenues for redress of employee grievances, and will design non-status-based reward systems and perquisites.

TRUST IN PEOPLE

Trust in people (Survey Research Center, 1969) reflects the individual's basic philosophy of human nature: Are people essentially good or evil, hardworking or lazy, trustworthy or dishonest, generous or stingy ? Trust in people is distinguished from egalitarianism by its emphasis on basic beliefs about how individuals behave rather than how individuals ought to be treated. It is possible to believe that people should be dealt with in an egalitarian manner without believing that people are basically good (his seeming paradox is a central tenet of some Reformation Protestant religions). In a parallel sense, it is also possible to believe that people are basically good, yet separated by wide disparities in ability that justify vastly differential status and treatment.

CEOs who believe that human beings are fundamentally good should be less inclined towards supervision and enforcement. Because of their belief that people tend to be basically hard-working by nature - that is, motivated by internal factor - they are likely to design organizations that emphasize principles of intrinsic rather than extrinsic motivation. Therefore, their organizational structure should be relatively non hierarchical, to reflect a lack of emphasis on supervisory positions. Concomitantly, there should be little monitoring of individuals.

A basic belief in the goodness of human nature implies a fundamental assumption that people tend to behave virtuously. Hence, it is possible that CEOs high on trust in people would not institute ethical codes or enforcement mechanisms. This omission would stem not from a disregard of ethics concerns, but from the belief that no organizational efforts are necessary to ensure ethical behavior.

Summary Proposition 4 : CEOs high on trust feel little need to monitor employees or to influence employees or to influence employees' ethical behaviors. Therefore, they are likely to design relatively non hierarchical structures, to implement few supervisory mechanisms, and to promote self-managing work groups. CEOs high on trust are unlikely to implement structures for the promulgation and enforcement of ethics.

LOCUS OF CONTROL

Locus of control (Rotter, 1966) captures the extent to which individuals believe that they can control their fate, or conversely, the extent to which they believe that luck, environment, and other externalities determine their personal outcomes. Individuals with internal loci of control are likely to be proactive in controlling circumstances, while externals are likely to be fatalistic and thus resigned. We propose that CEOs with external loci of control are less likely to redesign organizations as a means of controlling their environment. Conversely, internal CEOs will be proactive in redesigning their organizations, since they strongly believe in their personal efficacy.

Overall, internal CEOs can be expected to redesign their organizations so as to minimize environmental constraint and allow maximal personal impact.

Aguilar (1988) posits that attempting to suppress external impact on the organization is a characteristic function of top management. We concur, but see this managerial behavior as contingent upon the manager's locus of control. Not all top managers will perceive minimization of environmental constraints as an attainable outcome of managerial action (Hambrick and Finkelstein, 1987).

To illustrate, compare the words of John Connor, Hennessy's predecessor at Allied, to those of Hennessy himself:

"I had come to see us as in a situation where you take the bitter with the sweet... I thought we had to just take our medicine and wait it out", Connor stated to the casewriter.

Fortune magazine made similar observations of Connor during his tenure as Secretary of Commerce in the Johnson administration, belying the notion that Connor's leadership paralysis was attributable to the particular conditions at Allied : "Within the Commerce Department, Connor is something less than the complete boss". Rather than attempt to change the situation, Connor "endured the frustrations by acting the stoic, putting the best possible face on what could have only been a severe disappointment. Connor made no complaint".

Hennessy, on the other hand, told the Allied casewriter : "Simply put, my philosophy is to cut our losses and move on".

This classic behavioral comparison of external versus internal locus of control personalities was reflected in Allied's outcomes under the respective CEOs : prior to Hennessy's ascendancy, the company was described as paralyzed (O'Brien, 1982).

One of the most obvious means for exerting top-management efficacy in organizations is via strategic planning. To articulate a strategic vision and to undertake formal planning implies the belief that the environment is tractable, and that strategic choice can prevail over determinism (Child, 1972 ; Hrebiniak and Joyce, 1985). Therefore CEOs with internal loci of control are expected to believe in strategy, espouse strategy, and implement viable strategic planning processes. As in the case CEOs high in Mach, there is no basis to predict whether CEOs with internal loci will be analyzers, defenders, or prospectors (Miles and Snow, 1978) - that is, internals are predicted to follow coherent strategies. However, because of their fatalism, external CEOs are likely to exhibit reactor strategies - in other words, externals will not attempt to control strategic outcomes. In order to garner the information necessary to support strategic planning, internal CEOs would implement monitoring of the environment and set up concomitant boundary-spanning structures and staff.

Summary Proposition 5 : CEOs with internal loci of control feel efficacious in controlling outcomes. Therefore, they are likely to believe in the concept of strategy, engage in strategic planning, implement the structures and processes for monitoring the environment that strategic planning entails, and restructure their organizations to fit the contingencies of their chosen strategies. Internal CEOs may be prospectors, analyzers, or defenders ; external CEOs are likely to be reactors.

TOLERANCE FOR AMBIGUITY

This construct (Martin and Westies, 1959) captures the extent to which people "tend to perceive multidimensional stimuli as absolutely dichotomous, to seek unambiguous solutions for complex problems, and to demonstrate rigid, categorical thinking" (Robinson and Shaver, 1973). It partially overlaps with what Mitroff and Kilmann (1975) label problem-solving style. People with the sensing-thinking problem-solving style prefer concrete data that may be processed rationally. Analogously, people with low tolerance for ambiguity prefer to reduce complex issues to more-tractable forms, to

deal with a minimum of information from the environment, and to resist change. People with high tolerance for ambiguity prefer the converse: they are more likely to experiment, to try a variety of approaches, to seek diverse opinions, and to be comfortable with long-term planning horizons. Therefore, individuals high in tolerance for ambiguity should be able to cope with the inherent uncertainties and potential for surprises that decentralized structures and organic organization designs represent. Since they do not feel compelled to know what their subordinates are doing at all times (thus reducing ambiguity), they would not be expected to implement elaborate monitoring structures or to "micro manage". They are more likely to delegate tasks and authority. Because tolerance for ambiguity implies a capacity for dealing with multiple stimuli and rich information, such CEOs can be expected to manage for the long term, to engage in broader environmental scanning, and to structure problem-solving dialectics that promote multiple points of view. In selecting strategies, people with high tolerance for ambiguity are likely to prefer the prospector strategy, because of the environmental uncertainty that it implies, and the analyzer strategy, because of the ambiguity inherent in running parallel organizations. People with low tolerance for ambiguity are likely to prefer the defender strategy, because of its certainty level. Since tolerance for ambiguity permits diverse points of view, CEOs high on tolerance for ambiguity are likely to assemble heterogeneous TMTs, while CEOs low on tolerance for ambiguity are likely to assemble homogeneous TMTs.

Summary Proposition 6 : CEOs high on tolerance for ambiguity are comfortable in multifaceted, uncertain, information-rich environments. Therefore they are likely to manage for the long term ; to design decentralized, organic organizations ; to engage in low monitoring of employees but high monitoring of the environment ; to prefer prospector and analyzer strategies; to have heterogeneous TMTs ; and to restructure their organizations in manners that they consider pragmatic. Converse design predictions hold for CEOs low on tolerance for ambiguity ; they are likely to manage for the short term ; to design centralized, mechanistic organizations ; to engage in high monitoring of employees but low monitoring of the environment ; to prefer defender strategies; to have homogeneous TMTs ; and to maintain organization structures that minimize ambiguity.

RISK PROPENSITY

As March and Shapira (1987) note, attitude towards risk are a crucial variable in managerial decision making. Risk propensity (Sitkin and Pablo, 1990) describes an individual's attitude towards risk across situations. It differs from the traditional concept of risk preference in that it encompasses both the traditional subjective-expected-utility view of risk seeking or risk aversion, and affective dimensions of behavior. Thus it is more predictive than the traditional risk-preference construct, and draws upon Hogarth and Einhorn's (1990) notion that attitudes towards risk contain both cognitive and motivational elements.

Individuals with high risk propensity are willing - indeed they enjoy - to take risks with high stakes ; they become restless in stable, certain situations. Conversely, individuals with low risk propensities attempt to minimize uncertainty, and avoid high-stake problems. The defender strategy is characterized by a stable environment, and predictable products and markets. Thus it should appeal to CEOs with low risk propensities, and CEOs with high risk propensities would avoid it. The prospector strategy is inherently risky, in that it entails uncertain environments, products, and markets. The analyzer strategy is also inherently risky, since it involves running parallel organizations, which entails uncertainty in the managing of the organization. Therefore, CEOs with high risk propensities would prefer prospector and analyzer strategies, and CEOs with low risk propensities would avoid them. Miles and Snow (1978) define an organization as reactor when a misfit occurs between environment and choice of strategy. Thus CEOs with both high and low risk propensities inadvertently may lead their organizations to reactor strategies, because they will select strategies on the basis of their risk propensities rather than objective factors. CEOs with low risk propensity will tend to implement centralized organization designs characterized by high control intensity and direct supervision in order to minimize uncertainty and avoid surprises.

Summary Proposition 7 : Organizations of CEO with high risk propensity will tend to exhibit prospector, analyzer, or reactor strategies, and to avoid defender strategies. Organizations of CEOs with low risk propensity will tend to exhibit defender or reactor strategies, and to avoid prospector and analyzer strategies. CEOs with low risk propensity will also tend to implement centralized organization designs characterized by high control intensity and supervision.

MORAL REASONING

Kohlberg (1958, 1969) and his colleagues (e.g. Rest, 1979, 1986 ; Candee, 1976 ; Turiel, 1980 ; Gilligan, 1982) have posited that the ethical choices that people make are largely a function of their ability to perform moral reasoning tasks. This process, termed cognitive moral development (CMD), unfolds as individuals mature. According to this theory and a vast body of empirical research based on it (see Rest, 1986, for a review), the CMD stage that a person attains governs the reasoning process for considering ethical decisions, and also dictates the sorts of issues that the individual considers to fall within the moral domain. Although the theory emphasizes moral reasoning rather than decision content, Kohlberg et al. (1983) note that the higher the individual's attained CMD stage, the more likely that he or she will translate moral judgment into ethical behavior by acting upon it. Also, people in the highest CMD stages do tend to converge on particular moral choices (Blasi, 1980).

Cognitive moral development entails several stages. The majority of adults fall into the conventional level of moral reasoning, which is manifested either by concern with appearance to be a kind person (what is morally right is what makes others think that you are a "nice guy"), or by an emphasis on rules and laws. In the latter orientation, upholding authority is important in and of itself, and what is morally good is synonymous with what is dictated by authority, whether it be organizational, religious, familial, or governmental.

Some people, however, attain post-conventional CMD stages in which abstract principles rather than individual feelings or particular rules determine what is moral. Post-conventional individuals are quite likely to become leaders (Kohlberg et al., 1983), so they have especial opportunity for organizational impact. The "principles" that these individuals follow may involve basic human rights, freely entered contracts and democratic law, or individual guidelines of conscience. Post-conventional, or principled, individuals have in common a belief that principles outweigh specific rules and interests, and that these principles are universal, generalizable, and compelling. They are very much concerned with right and wrong and with the dignity of the individual.

We anticipate that principled CEOs will establish a climate of ethicality throughout their organization, and will attempt to prevent wrongs committed in the name of the organization (such as environmental pollution), not merely crimes against the organization (such as employee theft). The organization's policies and processes can be expected to embody principles of respect for the individual, (e.g., lifetime employment). However, principled individuals generalize their concern beyond individuals (e.g., employees) ; thus principled CEOs can be expected to also establish policies regarding health and safety, product quality, environmental stewardship, philanthropy, community programs and other formal corporate social responsibility functions. The ability to adapt or respond to societal concerns requires the implementation of differentiated environmental scanning structures and processes and strategic planning systems that reflect the CEO's concern for society at large. One such system is a stakeholder approach (Keeley, 1978) that specifically considers the impact of strategic choices on all affected constituencies.

For principled individuals, moral reasoning appears consistent across ethical categories (e. g. employees, the community, customers) because moral reasoning is prescriptively applied to all categories (Kohlberg et al., 1983). Principled CEOs necessarily exhibit prosocial behavior across categories, because the behavior is based on broad and

compelling abstractions rather than upon particular contingencies that may be abridged or altered.

A number of business behaviors that are generally thought of as being prosocial or altruistic -- that is, benefitting some goal other than the bottom line -- may spring from CEO level of CMD. However, prosocial behavior in and of itself need not imply a principled level of moral reasoning. As Kohlberg et al. (1983) point out, the moral choices that individuals make may be the same regardless of stage, but the reasoning behind the choice will differ. The organization-design outcomes predicted for principled CEOs may have their origins in other factors, such as self-interest or organizational heritage and history (Victor and Cullen, 1988).

Summary Proposition 8 : Principled CEOs will seek to articulate a climate of ethicality throughout the organization, and their ethical policies will tend to emphasize prevention of wrongs in the name of the organization rather than wrongs against the organization. Because of their strongly held ethical beliefs, principled CEOs will be likely to implement policies and processes that embody respect and justice for the individual, to emphasize quality control and safety, to implement formal social-responsibility functions, and to utilize a stakeholder strategic-planning framework. Their organizations will tend to make above-average philanthropic donations and to be involved in the community. In order to be responsive to changing societal expectations, organizations of principled CEOs will actively engage in scanning of their social environment, and therefore will evolve differentiated structures.

BACKGROUND AND DEMOGRAPHICS

In addition to social-psychological attitudes, it appears to us that the CEO's background and demographics affect organization design choices, although extant theory and empirical research are less developed for background and demographic variables than for the attitudes previously discussed. Within background and demographics we encompass education, career history, and social class. These variables may affect organization design outcomes directly, or via their influence on moderating attitudinal variables.

Functional specialization and education have each received some attention in the literature. Dearborn and Simon (1958) demonstrated that a manager's functional-area specialty determined the selective perception of organization-wide problems. Hambrick and Mason (1984) found that the occupational history and educational background of the CEO affect the composition of the top management team (TMT).

The concept of the "old-boy network" was developed in the seminal work of C. Wright Mills (1956) and E. Digby Baltzell (1958), who described how U.S. commerce is dominated by an intertwined network of socially elite Reformation Protestant white males who were groomed for corporate leadership by attendance at prestigious private schools and universities, and by membership in select clubs.

D'Aveni (1990) and D'Aveni and Kesner (1990) have shown that CEO membership in the power elite and the networks that ensue help to insulate organizations from environmental impact. Similarly, Rateliff (1980) found that the major determinant of bank's willingness to lend money to a firm was CEO membership in elite networks.

Mills (1956) and Baltzell (1958) posited that these networks involve common experiences at preparatory schools, universities, and social clubs. However, the element that has received the most attention recently is membership in interlocking boards of directors (Pennings, 1980). According to Rateliff (1980), membership in interlocking directorates is the vehicle by which eliteness has its most tangible effect. Membership on multiple boards results in greater latitude for the CEO and in increased access to resources (Rateliff, 1980 ; D'Aveni, 1990 ; D'Aveni and Kesner, 1990), which is a crucial determinant of power (Pfeffer and Salancik, 1978). Mizuchi (1983), Mintz and Schwartz (1981), and Ornstein (1984) have suggested an additional, subtler effect of elite membership in interlocking directorates. Inter-Organizational alliances, such as the

Business Roundtable and industry consortia, permit firms whose individual goals may conflict to negotiate certain aspects of their environment (Cyert and March, 1963) by acting as advocates for the interests (e.g. corporate taxes, employment law, antitrust statute) of the business class at large (Etzioni, 1988).

BACKGROUND AND EDUCATION

Executives' career histories and social networks have been posited to influence how executives manage their organizations. This may occur via selective perception, personal contacts, or both. Dearborn and Simon (1958) pioneered the selective perception perspective: they argued that managers' functional areas provide them with cognitive maps -- lenses that color and distort their view of the organization as a whole -- so that issues predominant in their own functional background take precedence, while concerns of other functional areas are overlooked or misclassified.

Hambrick and Mason (1984), on the other hand, propose that executives' functional backgrounds affect their organizational choices primarily via their social and professional networks. Both the Dearborn and Simon (1958) and the Hambrick and Mason (1984) theories suggest linkages between the CEO's functional area of origin and his or her choice of organization design. Essentially, functional area and propinquity provide CEOs with simple heuristics to use when structuring their TMTs and making decisions about resource allocation. We believe that this view may be incomplete. When organizational choices are not considered critical, CEOs probably do use such heuristics. However, Etzioni (1988) notes that heuristics are not likely to be used in choices that relate to deeply held attitudes or to critical outcomes. Therefore when choices are deemed crucial by the CEO a more rational choice process may prevail. For instance, a CEO who is not deeply concerned with human-resources issues might quite plausibly select the vice president for HRM from among his or her immediate circle of contacts: Propinquity and social contact are illustrated in the Allied case when Hennessy appointed the vice president for public relations under John Connor to the position of executive vice president for human resources. But a CEO who, for example, is highly egalitarian would necessarily emphasize HRM issues regardless of his or her own functional background or social network, and would be more likely to choose the individual whose values and HR strategies match the CEO's own. Analogously, a CEO whose strategy depended upon distinctive HRM competencies would also emphasize HRM, and likewise would be expected to select top HRM managers rationally, and to have senior HR representation on the TMT. Furthermore, while Hambrick and Mason (1984) discuss the impact of heterogeneous vs. Homogenous TMTs, they do not provide guidelines stemming from individual differences of the CEO -- for example, tolerance of ambiguity -- that could predict TMT heterogeneity or homogeneity.

Summary Proposition 9 : when CEOs do not deem choices as critical, they will tend to select TMT and board-of-directorate members on the basis of propinquity, social networks, and functional -area similarities. When CEOs do deem such choices as critical, they will select members whose skills in the relevant domain are superior, and whose values match those of the CEO. CEOs will also tend to be especially responsive to the needs of stakeholders from their own functional areas, to give increased responsibility to departments that reflect their own functional areas and values, and to formulate corporate strategies that emphasize their own functional areas and values.

SOCIAL CLASS

Elites Theory (Mills, 1956 ; Baltzell, 1958 ; Zeitlin, 1974) holds that CEOs who were born into families of high social status -- generally assessed by attendance at select private schools and inclusion in the Social Register -- garner influence and resources for their organizations by means of their membership in elite social networks. In effect, high status serves as a "currency" that enhances such managers' credibility, giving them increased latitude. This latitude heightens the probability of a manager becoming CEO and being appointed to boards. According to Useem and Karabel (1986), even when education is controlled for elite managers are far more likely than others to reach top

positions. Ratcliff's (1980) finding of elite CEOs' enhanced ability to obtain capital for their firms, and d'Aveni (1990) and d'Aveni and Kesner's (1990) conclusion that companies headed by high-status CEOs have improved likelihood of staving off bankruptcy and unfriendly takeover attempts, also lend support to the idea that top executives from high-status backgrounds are accorded more latitude than their less-patrician colleagues.

According to Aguilar (1988), one of the key aims of chief executives is to amass discretion, since discretion is the variable that insulates the CEO from constraints and enables him or her to run the organization in the manner that he or she sees fit. Thus the greater discretion that the CEO wields, the greater his or her ability to mold the organization (Hambrick and Finkelstein, 1987). Elites theory finds that high social status leads to increased attributed discretion (Zeitlin, 1974) in interorganizational settings. Since Aguilar (1988) suggests that discretion also affects the CEO's ability to impose his or her will within the organization, we propose that elite managers enjoy a differential opportunity to shape their organizations. However, the fact that elite CEOs are attributed to have discretion does not necessarily mean that elite CEOs will exercise this discretion. To do so, the CEO must possess attitudes congruent with the wielding of discretion. For instance, John Connor, Hennessy's predecessor at Allied, clearly belonged to the power elite and was permitted by his board to preside over a floundering company for years without any kind of intervention. Connor's retirement, which occasioned Hennessy's appointment, was voluntary and age-related. However, Connor, whom we have suggested had an external locus of control, apparently was not inclined to exercise discretion and hence had no proactive organizational impact.

Summary Proposition 10 : Because of their positions in the power elite, CEOs from families of high social status are likely to enjoy greater managerial latitude, thus allowing them to have maximum impact on organization design if their attitudes are congruent with the exercise of discretion. Therefore, organizations headed by elite CEOs will tend to embody the personal characteristics of the CEO. Conversely, organizations headed by CEOs from non-elite backgrounds will be less likely to embody the personal characteristics of the CEO. Since CEOs of middle-class and working-class origins are unlikely to be members of the power elite, their organizations will not tend to experience the benefit of "buffering" from adversity that stems from membership in interorganizational alliances.

These phenomena are posited to occur because of others' attributions about the CEO rather than on the basis of specific attitudes that he or she holds : outside board members and creditors are more likely to constrain the behaviors of CEOs whom they do not trust, and elite CEO receive greater trust in the business community than do non-elite CEOs (Ratcliff, 1980; Useem and Karabel, 1986). In addition, there may be linkages between CEOs' social status and organization design that are predicated upon the CEO's own class-related attitudes. For such linkages to exist, two conditions must hold :

- 1 • Correlations must exist between social class and attitudinal variables,
- 2 - These correlations must be expressed in an organizational setting.

The literature presents ample, but conflicting, evidence regarding the correlations, and has never examined their organizational expressions. Thus we consider the question to be one that must be addressed by empirical work. Accordingly, we present a review and extension of pertinent theory, rather than propositions that can be advanced with confidence.

Dahrendorf (1959) defines social class as "the chances that common economic conditions and common experiences of a group will lead to organized action." In other words, if behavior is not convergent within groups and divergent across them, then the groups are not social classes. Thus it is definitional that social class finds its expression in observable behavior. And since this behavior springs from shared experiences, it also finds its expression in attitudes. According to Kohn (1963, 471) : "Social class has proven to be so useful a concept because it captures the reality that the intricate interplay

of (a variety of) variables creates different basic conditions of life at different levels of the social order".

Therefore, even if organization bore no particular relation to class, the CEO's social status could be expected to be mirrored in his or her choice of organization design. This expectation is heightened because organization and class are highly intertwined constructs. Fundamentally, both involve stratification: class accords status, privileges, and rewards to the individual according to his or her rank in society; and organization accords status, privileges, and rewards to the individual according to his or her rank in the corporation. Weber (1947 tr.) points out that in democratic societies, organizations are uniquely hierarchical institutions -- that is, organizations involve finer-grained, more-rigid, and more-consequential stratifications than do any other social institutions. Furthermore, in societies such as ours that lack titled nobility and royalty, organizations are the primary determinants of social class : society at large grants people status mainly on the basis of what they are paid, which is a function of their rank in the organization. (Lejeune, 1972; Blau and Duncan, 1967).

The fact that work is the major determinant of social class implies an intertwining of the organization with other institutions that help to define class, particularly schools and families. The role that families play in perpetuating class distinctions -- and hence organizational stratification -- has received much attention in the field of sociology (Kohn, 1963; Kohn et al., 1990; Spenser, 1988): parents are posited to imbue their children with attitudes that equip them to function effectively in the same sorts of jobs that the parents hold. In other words, blue-collar children are socialized to embody attributes that lead to success in blue-collar jobs, and white-collar children are socialized to embody attributes that lead to success in white-collar job -- i.e., conformity to external rules and standards in blue-collar jobs versus proactive generation and manipulation of ideas in white-collar jobs (Kohn et al. 1963, 1990 ; Lejeune, 1972). This theory, while compelling, seems to have little relevance to our model. This is so because

a.) our theory applies to CEOs who, if they come from blue-collar origins, are a typical rather than representative of their class, and

b.) the Kohn theory describes central tendencies across large samples, while we describe outlier behavior among a non-representative, small population (i.e. CEOs of large managerial firms). Nonetheless, we discuss the Kohn model because it is such a provocative and well-respected paradigm that we feel the burden of proof is on us to demonstrate why it does not pertain to our theory.

The findings of Kohn (1963) and Kohn et al. (1990) indicate that working-class parents want their children to conform to externally imposed standards, while middle- and upper-class parents are more concerned with the child's psychological dynamics. Parent-child relationships in the middle and upper classes are seen as relatively accepting and egalitarian, while parent-child relationships in the working class are described as oriented toward maintaining order and obedience. As social status rises, authoritarianism and conformity decrease, trust in others and in self rises, and locus of control tends to become internal. However, Spenser (1988) points out that these correlations between social class and individual attitudes arise from the differential requirements of blue- and white-collar jobs. And of course, regardless of class of origin, all CEOs are subjected to the conditions of white-collar jobs, not blue. Since CEOs as a group are thus unlikely to hold attitudes characteristic of blue-collar origins, we are unable to formulate attitude-design linkages based on traditional sociological conceptions of correlations between social class and work conditions.

To illustrate, Ed Hennessy, who came from a working-class family, may have ascended to the position of chief executive of Allied precisely because he did not hold the submissive, conventional, fatalistic attitudes that researchers have linked to blue-collar families : working-class children who grow up to attain white-collar employment may have internalized attitudes appropriate to professional and managerial jobs. Moreover, the Kohn (1963, 1990) theory may reflect working-class accommodations rather than

preferences, a semantic distinction that has profound implications. Four decades of research, spanning Adorno's study of class and authoritarianism in 1950 and culminating with Kohn et al.'s 1990 article, has demonstrated that working - class people are much more likely than middle - or upper - class people to exhibit conservative, rigid, and authoritarian attitudes. However, political - science research in the same time period suggests the opposite: as social class rises, voters are more apt to endorse candidates and policies that perpetuate the status quo (Ehrenreich, 1990). This concept is captured in the accurate truism that workers tend to favor Democrats and executives tend to favor Republican -- a trend that has increased over the past dozen years (Ehrenreich, 1990). Perhaps, then, the working - class attitude pattern is a functional adaptation that changes according to circumstance. Despite modern initiatives such as participative decision making and self - managing work teams, the role of management (white-collar workers) has been to initiate and the role of labor (blue-collar workers) to follow. If working-class adults believe that they have little opportunity to alter this organizational pattern, it is not surprising that they socialize their children to function within it. This adaptation, however, need not imply a preference or a value placed upon compliant behavior but a realistic accommodation to immutable circumstances. When working-class people do have a (theoretically) equal opportunity to influence policy, as in democratic elections, their choices tend to reflect a desire for change and a challenge to existing authority. Thus when individuals of blue-collar origin obtain bona fide leverage to influence organizations -- as surely occurs if they become a CEO -- their design preferences could reflect virtually the opposite of the hierarchical, mechanistic structures that the traditional sociological model (Kohn, 1963 ; Kohn et al., 1990) implies. The political-science model -- that is, how the individual's set of attitudes based upon his or her perceptions of status-determined power relations in the organization and the polity may influence choices of organization design -- suggests a much more egalitarian, organic structure. These attitudes toward power and politics may arise from the early-life experiences of people born into blue-collar families, and CEOs from working-class backgrounds may retain these attitudes even after their personal life circumstances have changed. This is consistent with Merton's (1957) view that behavior is often shaped by the expectations of reference groups as well as groups of which the individual is actually a member.

Sennett (1980) describes the emotions that people who are powerless in the organization and society experience : they are deeply angry and their self-worth is eroded ; although they recognize the necessity of bowing to authority given prevailing circumstances, their conception of ideal power relations is radically different from existing ones. When Kohn distinguished between the parameters of blue- and white-collar jobs in 1963, he noted that white-collar occupations are more secure, provide greater income and prestige; afford opportunities for manipulation of interpersonal relations, ideas, and symbols rather than concrete items; and are characterized by self-direction rather than standardization and supervision. His 1990 data provides no evidence of change along these gross descriptions. Even though the Kohn theory's implicit predictions linking CEO's class of origin to design preferences based upon differential child-rearing practices do not seem tenable, such conditions of work may create the motivation for politically based differences in organization design preferences among CEOs from divergent class backgrounds. If CEOs from working-class origins maintain political attitudes based upon resentment of power differences, they are likely to implement organization designs consistent with egalitarianism ; thus they will facilitate social mobility for all organization members, and provide a work environment that demonstrates respect for each individual. It is also plausible that some CEOs of blue-collar origins may be very eager to assimilate into the managerial elite. Therefore, they may feel constrained from deviating from modal organization design, and thus their organization may be especially, and deliberately, supportive of the hierarchical status quo.

At this stage of theory development, we are unable to predict which of these three outcomes is likelier, or when each will prevail. We see linkages between CEO social class and organization design as an extremely fertile area for empirical research.

Table 1
Summary of Individual Properties and Organizational Outcomes

INDIVIDUAL PROPERTY	ORGANIZATIONAL DESIGN VARIABLES					INTER-ORGANIZATIONAL ALLIANCES
	STRATEGY	TOP MANAGEMENT TEAM	FORMAL ARCHITECTURE AND CONTROL	EMPLOYMENT RELATIONSHIP	INFORMATION PROCESSING AND DECISION MAKING	
High Need for Achievement	Analyzer, Prospector, Defender, Not Reactor		Integration/Differentiation	High Formalization of Incentive, Rewards, and Appraisal Systems	High Formalization of Strategic Planning	
High Mechanistic Orientation		Homogeneous	Hierarchical, Centralized, Mechanistic, High Control Intensity, and Direct Supervision	Status-Based Reward Systems, Power Differentiation, and Selection Bias	Top down	
High Egalitarianism		HRM on TMT	Nonhierarchical Structure, Low Control Intensity	Support for Individual Voice, No Status-Based Reward Structure	Bottom Up, Participative Decision Making	
High Trust in People		Heterogeneous	Nonhierarchical Structure, Low Control Intensity, High Control Intensity	Integration/Differentiation	Decentralized	
Internal Locus of Control	Analyzer, Prospector, Defender, Not Reactor		Integration/Differentiation		High Formalization of Strategic Planning	
External Locus of Control	Reactor				No Strategic Planning	
High Tolerance for Ambiguity	Prospector, Analyzer, Defender, Not Reactor	Heterogeneous	Decentralized, Matrix, Low Control Intensity		Long Term Planning Horizon, Environmental Monitoring, Pluralistic Processes	No Networks
Low Tolerance for Ambiguity	Defender, Not Reactor, Analyzer, Prospector	Homogeneous	Centralized, High Control Intensity		Short Term Planning Horizon, High Environmental Monitoring	
High Risk Propensity	Prospector, Analyzer, Defender, Not Reactor					
Low Risk Propensity	Defender or Reactor	Social Policy on TMT	Centralized, Direct Supervision, High Control Intensity	Respect for the Individual, Due Process, Proactive Ethical Policies and Systems	Stakeholder Strategic Planning, Environmental Monitoring	Involvement in Voluntary Social, Philanthropic, and Environmental Organizations
Principled Cognitive Moral Development			Formal Ethics/Social Policy Function			
Background	Biased Toward Functional Background and Experience of CEO	Contingent	Biased Toward Functional Area of CEO		Influenced by Functional Area of CEO	
High Social Class			Maximizing Opportunity for Impact			Membership in Boards of Directors, Industry Association, Social Club
Low Social Class			Less Opportunity for Impact			

ARCHETYPES

So far, we have discussed how particular attitudinal, background, and demographic variables may influence CEOs' choices of organization design. Table 1 summarizes the theory and propositions for each individual property and its predicted organizational outcomes. But, of course, these variables do not function in isolation. Rather, each CEO embodies a cluster of them, and the multivariate cluster is what drives his or her organization-design preferences.

(cf. Table 1, pp. 203)

To construct a likely organization design for each possible combination of individual properties would be not only onerous, but unfruitful, since many of these attitudes embody elements that cannot cluster together. For instance, need for achievement is defined partly by moderate risk propensity; hence the attitude constellation of high nAch and low risk propensity is theoretically untenable. Researchers (e.g. McClelland, 1975; Miller, 1981; Miller and Friesen, 1980) have paced a large array of organizational variables -- including environment, strategy, structure, and leadership -- into parsimonious archetypes. Although such archetypes have not been constructed in personality psychology, we believe that, for illustrative purposes, executive attributes may likewise be clustered into archetypes, which according to the theory should map on specific organization design archetypes. Our usage of these archetypes as illustration is not meant to imply that, empirically, these are the most prevalent clusters among executives; we do, however, believe that the archetypes are internally coherent.

In the following section we pose four clusters of individual properties. These archetypes are summarized in Table 2.

(cf. Table 2, pp. 206)

The first archetype we label Achieving-Utilitarian. This configuration characterizes Allied under Ed Hennesy. The dominant attitude of such CEOs is high need for achievement, which necessarily entails moderate risk propensity. Need for achievement is also consonant with internal locus of control: it is difficult (although not impossible) to imagine a person with an external locus of control focussing strongly on achievement, since externals do not feel that they can control outcomes. The attitude constellation of high need for achievement, moderate risk propensity, and internal locus of control comprises the Achieving-Utilitarian archetype. As Table 2 illustrates, this archetype is characterized by organization designs that involve a viable, coherent strategy; formalized strategic-planning systems, the integrated and differentiated structure necessary to support the business strategy; and formalized incentive, reward, and appraisal systems. Note that both high nAch and internal locus of control lead to the same predictions about strategy and the formal architecture; therefore these predictions are especially strong in this archetype.

There is no a priori reason why certain other attributes may not cluster with the three attributes in the achieving-utilitarian archetype. High Machiavellianism, as a variant of need for power, is antithetical to high need for achievement (McClelland, 1961) and hence should not be appended to this cluster. But egalitarianism and principledness -- which themselves constitute a humanistic, socially responsible cluster -- are compatible with the attributes in the Achieving-Utilitarian archetype. These four variables moderate the Achieving-Utilitarian constellation to produce what we label an Achieving-Principled archetype. As shown in Table 2, such organizations exhibit all the features of the Achieving-Utilitarian archetype. Two of the new variables are associated with environmental monitoring and differentiation, further increasing the strength of these predictions. The composition of the TMT in the Achieving-Principled organization is likely to include HRM and social-policy members; structures are likely to be nonhierarchical and supervision low, and self-managing work teams may exist. The employment relationship will tend to exhibit respect for the individual, voice, due process, non-status-based reward systems, intrinsic motivation, and ethical policies. The

organization will likely have an ethics-based climate, and ally itself with voluntary philanthropic associations.

We have argued that high Machiavellianism is unlikely to coexist with high need for achievement. Nonetheless, many executives are characterized by high Machiavellianism. In order to feel capable of manipulating others, an internal locus of control is required. And the intense emphasis on control that is inherent in Machiavellianism should be consistent with low risk propensity, low tolerance for ambiguity, and a sensing-thinking problem-solving style. This Autocratic-Controlling archetype, illustrated in Table 2, is very likely to follow defender or reactor strategies. The reactor prediction stems from this archetype's overriding preference for mechanistic structures no matter what the strategic contingencies. Each attitude in this archetype, with the exception of internal locus of control, is associated with organizational designs that are hierarchical, centralized, and mechanistic. Such organizations will have high control intensity, direct supervision, and top-down decision making. They are also likely to exhibit short-term decision horizons, homogeneous TMT and low environmental monitoring. Reward systems will tend to be status-based, and employment selection processes will tend to be biased in favor of applicants with low need for autonomy.

In the Allied case, we saw that John Connor exhibited neither high need for achievement nor high Machiavellianism. He did not feel capable of controlling people or the environment -- that is, he had an external locus of control. When external locus of control is present, we predict that the organizations of such CEOs will be characterized by a lack of strategic direction. There will be no viable coherent strategy or formal strategic planning and the organizations will be reactors. We term this archetype the Ineffectual Organization.

ENACTMENT

As we stated in the introduction to this paper, most managers believe -- rightly or wrongly -- that they are able to affect the destiny of their organizations. Hence, they generally attempt to devise strategies and redesign the organization consistently with their beliefs. When organization designs deviate from contingency-theory predictions, CEO preferences may account for the observed organization designs. Furthermore, we believe that all else equal, if a CEO possesses a given attribute discussed in this paper, his or her organization is more likely to exhibit the design features linked to that attribute than are organizations headed by CEOs who do not embody that attribute.

In addition, we believe that several sets of particular circumstances render CEO imprinting especially probable or improbable. Hambrick and Finkelstein's (1987) model of managerial discretion posits that CEOs' ability to influence inter- and intraorganizational variables, including design, is predicated upon the degree of latitude that the CEO enjoys. Latitude is seen as a function of economic and stakeholder constraints, organization processes, and individual characteristics of the CEO.

Environmental munificence is crucial to CEO discretion (Hrebiniak and Joyce, 1985). The more favorable the external environment in which the firm functions, the more latitude the CEO has. This is essentially because environmental munificence provides the firm with slack (Cyert and March, 1963) so the CEO has greater room in which to maneuver. Conversely, the CEO's options become more limited when the environment is nonmunificent and the organization is constrained. Similarly, perceived CEO latitude may be a function of industry competitiveness. The more competitive, the less perceived latitude, and therefore the less likelihood of observing CEO imprinting on the organization. In addition we believe that CEOs early in their tenures, because they may be seen as positive agents of change, will be accorded greater latitude than entrenched CEOs. This "honeymoon effect" was illustrated in the Allied case.

D'Aveni (1990) suggests that CEO discretion is a demographic variable based on class of origin. CEOs from elite backgrounds are allowed more latitude by creditors, boards of

Table 2
Summary of Archetypes

ARCHETYPES	STRATEGY	TOP MANAGEMENT TEAM	ORGANIZATION DESIGN VARIABLES			
			FORMAL ARCHITECTURE AND CONTROL	EMPLOYEE RELATIONSHIP	INFORMATION PROCESSING AND DECISION-MAKING	INTER-ORGANIZATIONAL ALLIANCES
ACHIEVING-UTILITARIAN High Need for Achievement, Moderate Risk Propensity, Internal Locus of Control	Analyzer, Prospector, or Defender, Not Reactor		Integration/Differentiation	High Formalization of Incentive, Rewards, and Appraisal Systems	High Formalization of Strategic Planning	
ACHIEVING-PRINCIPLED High Need for Achievement, Moderate Risk Propensity, Internal Locus of Control, High Egalitarianism, Principled Cognitive Moral Development,	Analyzer, Prospector, or Defender, Not Reactor	HRM on TMT Social Policy on TMT Heterogeneous	Integration/Differentiation, Nonhierarchical Structures, Low Control Intensity, Clan Control, Formal Ethics/Social Policy Function, Hybrid, Low Formalization	High Formalization of Incentive, Rewards, and Appraisal Systems, Respect for Individual, Voice, Non-Status-Based Reward Structures, Intrinsic Motivation, Self-Managed Teams, Due Process, Proactive Ethical Policies and Systems	High Formalization of Strategic Planning, Bottom-Up Participative Decision Making, Decentralized, Stakeholder Strategic Planning, Environmental Monitoring, High Environmental Scanning, Abstract Goal Setting	Involvement In Voluntary Social, Philanthropic, and Environmental Organizations
AUTOCRATIC-CONTROLLING High Need for Power, Internal Locus of Control, Low Risk Propensity, Low Tolerance for Ambiguity	Defender or Reactor, Not Analyzer, Not Prospector	Homogeneous	Hierarchical, Centralized, Mechanistic, High Control Intensity, Direct Supervision, Integration/Differentiation, High Formalization (Bureaucratic)	Status Based Reward Systems, Power Differentiation, and Selection Bias	Top-down, High Formalization of Strategic Planning, Utilitarian, Short-Term Planning Horizon, Little Environmental Monitoring	
INEFFECTUAL External Locus of Control	Reactor				No Strategic Planning	

directors, and other stakeholders, and hence have greater opportunity to run their organization according to their own wishes, if they choose to do so.

As mentioned earlier, certain attitudes are likely to lead to imprinting, and others are not. If the CEO lacks the attitudes that drive imprinting, he or she will be less likely to attempt to imprint the organization. Lack of attempt to imprint may result in any of three conditions : the environment may hold sway, the organization may carry on in the imprinted tradition of a previous CEO, or the current CEO may inadvertently imprint the organization with the ineffectual organization design archetype. Also, if the CEO does have attitudes that generally lead to imprinting, yet the organization already embodied the design correlates of the attitudes, the CEO would not have the opportunity to imprint. This could occur, for instance, if an organization carefully selected a new CEO to match its current style and strategy.

Akin to the previous condition, CEOs may hold individual attitudes that "cancel each other out", weakening the predictions about organization design. Conversely, as we saw in the achieving-benevolent archetype, individuals may hold attitudes that reinforce each other's design preferences. When this attitudinal reinforcement occurs, imprinting is especially likely to take place.

Some CEOs may have a very clear design template in mind that stems from their individual properties, but lack the skills to implement the imprinting. Bass (1985) outlines the abilities that lead to successful enactment of desired changes: charisma, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration. Rubinstein and Woodman (1990) suggest that persistence is also a key ability in CEOs' personal impact on the organization. CEOs who have these abilities are likely to be effective at imprinting. Finally, in many organizations, forces of institutionalization and momentum (Zucker, 1977) are so strong that imprinting by any person, even CEO, will be virtually impossible.

Summary Proposition II : Organizations will be more likely to exhibit the design properties related to the CEO's individual properties when the CEO possesses high latitudes as a result of environmental munificence or elite class of origin, when the CEO embodies attitudes likely to lead to imprinting, when the CEO's cluster of attitudes suggest a coherent design pattern, when the CEO has abilities linked to successful implementation and when forces of institutionalization and momentum in the organization are relatively weak. CEOs will be accorded greatest ability to counter institutionalization early in their tenures; hence a "honeymoon effect" will exist.

DISCUSSION

In this paper, we have formulated linkages among CEO attitudes, background, and demographics, and CEOs' choices of organization designs. We have also suggested that these individual properties and design preferences may cluster together into archetypes. We emphasize that our model represents a robust theory regarding an outlier population (i.e., CEOs' of the Fortune 1000 companies) : we are presenting a model of exceptional rather than commonplace behavior. However, when contingency theory fails to explain organization design outcomes, CEO attitudes and demographics may be driving the choices.

Our theoretical, inductive model needs to be validated empirically. Promising strategies could involve various longitudinal research methods for studying organizational change, such as retrospective analysis of critical organization re-design events (Glick, Huber, Miller, Doty, and Sutcliffe, 1990), longitudinal case studies of organizational change associated with the appointment of a new CEO (Pettigrew, 1990), a longitudinal study at a single site combined with a retrospective analysis of previously reported cases (Leonard-Barton, 1990), or controlled laboratory studies (McCall and Lombardo, 1982). The theory also provides the basis for correlational research on a larger population of organizations.

In addition to our model's inductive nature and its emphasis on outliers (understanding sources of variation from central tendencies or normative expectations), several other caveats hold. First, the field of personality psychology has yet to identify the archetypes or clustering of attitudes that underpin our theory. Our theory would be buttressed by research on intercorrelations among personality scales, because such studies could demonstrate the validity of personality archetypes. Even so, it is likely that the personality archetypes of CEOs differ significantly from the archetypes that prevail in the general population, since CEOs are a select, small subgroup. Also, as noted earlier, traditional sociological linkages among social class of origin and work-related behaviors do not seem to pertain to our model. Thus whether or not personality archetypes exist, and whether or not social class influences CEOs' choices of organization design, can be discovered only via further empirical research,

We believe our model has notable strengths, both theoretically and in an applied sense. First, our theory does not suffer from many of the flaws that have plagued dispositional research. Davis-Blake and Pfeffer (1989) have cogently criticized organizational research that focusses on individual differences. Attitudes are much less likely to affect outcomes than are situational factors, they assert; furthermore, most dispositional research on organizations lacks adequate construct definitions and measures of attitudes, and follows a univariate approach. Our model explicitly is positioned to explain outlier behavior rather than central tendencies; we recognize that structural and environmental variables are influential in determining most organizational outcomes. However, we believe that theories of organization design will benefit from incorporation of the individual properties of the general manager. We carefully define each attitudinal construct and present measures of established reliability and validity. By means of the archetypes and our suggested research methodologies, we propose a multivariate, multi-method, cross-level approach to testing the model.

Second, our theory presents a model into which many individual properties may be fitted. A variety of attitudes that we have not explored may influence design choices. One key demographic variable that the model can encompass is gender. If Gilligan (1982) and Chodorow (1978) are correct that men's and women's experiences imbue them with vastly different attitudes, CEO gender may be a significant determinant of organization design. This could be examined in future research.

Third, we believe that our model holds across culture. However, in another culture a different set of attributes might be more salient than the set we have presented. For instance, Jackofsky and Slocum (1988) demonstrate how managerial values differ across cultures, and Redding (1990) has discussed how traditional Chinese values infuse even capitalist institutions in that nation.

Forth, our theory has implications for organizational practices. Davis-Blake and Pfeffer (1986) have also noted that when making executive-succession decisions, organizations should select from the pool of candidates who possess the requisite training and skills. Our theory implies that, in addition, the individual properties of potential CEOs should be quite relevant to choices of succession and appointment.

Our model poses no performance predictions. Nonetheless, there is no theoretical reason that such predictions could not be made. Traditional contingency theory holds that misfit among environmental, strategic, and structural variables leads to poorer performance. Fit between CEO characteristics and such variables may be crucial to organizational performance, and thus may be a key factor to succession planning decisions. Even more interestingly, traditional contingency theory and indeed Weberian bureaucratic theory in general claim that for high performance to take place, norms of rationality must prevail. In other words, the CEO is seen as a temporary steward (Hambrick and Brandon, 1988) over organizational resources, and his or her personal preferences with regards to organization structure and strategy ought to be suppressed. However, our model implicitly suggests that in some cases impingement upon norms of rationality may heighten performance rather than hamper it. For instance, the strong preference of a CEO

high in Machiavellianism for a mechanistic organization design would obviously be detrimental in a complex, turbulent, information-rich environment. But in other cases some misfit between CEO preferences and objectively desirable organization designs could plausibly benefit the organization. An egalitarian, principled CEO running an organization in a simple, stable environment might possibly humanize the prescribed mechanistic structure sufficiently to attract and retain superior employees, thus possibly giving the firm a performance edge over its competitors.

Finally, our theory may elucidate a current issue in strategy research. There has recently been debate as to whether TMT effectiveness is enhanced by homogeneous or heterogeneous composition. Our model implies that Hambrick and Mason's (1984) upper-echelons theory should be applied contingently: we have shown that CEOs' preferences for homogeneous rather than heterogeneous TMTs may depend upon their individual properties. Furthermore, we have argued that when CEOs do not deem particular TMT appointments as critical, they are more likely to rely on the heuristics that Hambrick and Mason (1984) suggest, but that when a given TMT choice is seen as crucial, the CEO will base the selection process upon the applicant's experience and skills, and the similarity of his or her values to the CEO's own.

In sum, our model suggests a route whereby organizational differentiation and distinctive competencies might arise -- that is, via enactment of CEO preferences. Theories such as population ecology (e.g., Hannan and Freeman, 1989) address the factors that cause organization forms to proliferate and decline, but those theories are silent on how new strategies and forms of organizations might evolve in the first place. Like March's work on organization adaptation (e.g., Levitt and March, 1988; March, Sproull and Tamuz, 1991; and Cohen, March, and Olsen, 1973) our theory suggests that new organization forms can spring from choices that managers make: they may recombine various dimensions of organization design in novel combinations, thus creating new forms. We hold that diversity of organizational forms is rooted in diversity in human personality; thus, different sorts of managers may shape different sorts of organizations. As Lumsden (1990) states, organization theory is being revitalized by "models incorporating selection forces and the adaptive resilience organizations possess just because their offices and plants house people, not rule-bound automata".

REFERENCES

- ADORNOR, W., FRENKEL-BRUNSWIK, E., LEVINSON, D. J. & SANFORD, R. N., 1950: *The Authoritarian Personality*. New York: Harper.
- AGUILAR, F. J., 1988: *General Managers in Action*. New York: Oxford University Press.
- ALDRICH, H., 1979: *Organizations and Environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BALIGH, H. M., BURTON, R. M. & OBEL, B., 1990: Divining Expert Systems in Organization Theory: Putting 'Design' into Organizational Design. In M. Masuch (Ed.) *Organization, Management, and Expert Systems*. Berlin: Walter De Gruyter, forthcoming.
- BALTZELE, D., 1958: *An American Business Aristocracy*. New York: Collier.
- BASS, B. M., 1955: Authoritarianism or Acquiescence? *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 616-623.
- BASS, B. M., 1985: *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- BLASI, A., 1980: Bridging Moral Cognition and Moral Action: a Critical Review of the Literature. *Psychological Bulletin* 88, 1-45.
- BLAUP, M. & DUNCAN, O. D., 1967: *The American Occupational Structure*. New York: Wiley.
- BLAUP, M. & SCHOENHERR, R. A., 1971: *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.

BOBBITI H. R., JR. & FORD J. O., 1980: Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure. *Academy of Management Review*; 5, 13-24.

BURNS T. & STALKER G. M., 1961 : *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

CANDEE D., 1976 : Structure and Choice in Moral Reasoning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 1293-1301

CHANDLER A. D., JR., 1962 : *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* Cambridge, Mass : MIT press.

CHANDLER A. D., JR., 1977 : *The Visible Hand : the Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass : Harvard University Press.

CHILD J., 1972 : Organizational Structure, Environment, and Performance: the Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6, 1-22,

CHOOOROW N., 1978 : *The Reproduction of Mothering*. Berkeley: University of California Press.

COLEMAN J., 1990: *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass: Belknap Press.

CHRISTIE R. et al., 1969 : Machiavellianism. In J. P. Robinson & P. R. Shaver (Eds) *Measures of Social Psychological Attitudes*. Ann Arbor, Mich. : Institute for Social Research, 590-600.

CULLEN J. B., VICTOR B. & STEPHENS C., 1989 : An Ethical Climate Report: Assessing the Organization's Ethical Climate. *Organizational Dynamics*. Autumn 1989, 50-62.

CYERT R. M., & MARCH J. G., 1963 : *A Behavioral Theory of the Firm* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

DAHRENDORF R., 1959 : *Classes and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, CA : Stanford Press.

DAFT R. L., 1989, *Organization Theory and Design* St. Paul, Minn. : West.

DAFT R. L. & LEWIN A. Y., 1990 : Can Organization Studies Begin to Break out of the Normal Science Straitjacket ? An Editorial Essay. *Organization Science*, 1, 1-9.

D'AVENI R. A., 1990 : Top Managerial Prestige and Organizational Bankruptcy. *Organization Science*, 1, 121-142.

D'AVENI R. A., & KESNER I. F., 1990: Top Managerial Prestige and Power: a Study of Cooperation During Takeovers. Paper Presented at the Academy of Management Meetings, San Francisco.

DAVIS-BLAKE A. & PFEFFER J., 1986 : Administrative Succession and Organization Performance: how Administrator Experience Mediates the Succession Effect. *Academy of Management Journal*, 29, 72-83.

DAVIS-BLAKE A. & PFEFFER J., 1989 : Just a Mirage : the Search for Dispositional Effects in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 14, 385-400.

DEARBORN D. C. and SIMON H. A., 1958 : Selective Perception: a Note on the Departmental Identification of Executives, *Sociometry*, 21, 441-450.

EHRENREICH S., 1990: *The Worst Years of our Lives*. New York: Pantheon.

EISENHARDT K. M. & BOURGEOIS L. J. III, 1988 : Politics of Strategic Decision-Making in High-Velocity Environments : Towards a Midrange Theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.

ETZIONI A., : *The Moral Dimension : Towards a New Economics*: New York: Free Press,

GALBRAITH J. 1977 : *Organization Design*. Reading, Mass : Addison-Wesley,

GALLIGAN C., 1982 : *In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, Mass : Harvard,

GLASER B. & STRAUSS A., 1967 : *The Discovery of Grounded Theory " Strategies of Qualitative Research*. London: Wiendenfeld and Nicholson.

GLICK W. H., HUBER G. P., MILLER C. C., DOTY D. H. & SUTCLIFFE K. M., 1990: Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness : Retrospective Event Histories and Periodic Assessments. *Organization Science*. 7, 293-312.

GOULDNER A. W. 1957-8: Cosmopolitans and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles. *Administrative Science Quarterly* 1 & 2, 281-306 and 444-480.

GRESOV C., 1989 : Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies. *Administrative Science Quarterly*, 34, 431-453.

GUPTA A. K., 1988: Contingency Perspectives in Strategic Leadership. In D. C. Hambrick (Ed.) *The Executive Effect : Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT : JAI Press.

HAMBRICK D. C. & BRANDON D. L., 1988 : Executive Values. In the Executive Effect : *Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT : JAI Press,

HAMBRICK D. C. & FINKELSTEIN S., 1987: Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT : JAI Press, 369-406.

HAMBRICK D. C. & MASON P. A., 1984 : Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.

HANNAN M. T. & FREEMAN J., 1984 : Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 2, 149-164.

HENDERSON J. C. & NUTT P. C., 1980 : The Influence of Decision Style on Decision-Making Behavior. *Management Science*, 26, 371-386.

HIRSCHMAN A. O., 1970: *Exit, Voice and Loyalty ; Response to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Mass : Harvard.

HOGARTH R. M. & EINHORN H. J., 1990: Venture Theory : a Model of Decision Weights. *Management Science*, 36, 780-803.

HREBINIAK L. & JOYCE W., 1985 : Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349.

JACKOFSKY E. F. & I. W. SLOCUM, 1988 : CEO Roles Across Cultures. In D. C. Hambrick (Ed.) *The Executive Effect : Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT : JAI Press.

KEELEY M., 1978 : A Social-Justice Approach to Organizational Evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 272-292.

KOHLBERG L., 1958 : The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16. Unpublished Dissertation, University of Chicago.

KOHLBERG L., 1969 : Stage and Sequence: the Cognitive - Developmental Approach to Socialization. In Goslin (Ed.) *Handbook of Socialization Theory and Research*. Chicago: Rand-McNally.

KOHLBERG L., LEVINE C. & HEWERA., 1983 : *Moral Stages : a Current Formulation and a Response to Critics*. Basel : Karger,

KOHN M. L., 1963 : Social Class and Parent-Child Relationships : an Interpretation. *American Journal of Sociology*, January 1963, 471-480.

KOHN M. L., NAOI A., SCHOENBACH C., SCHOOLER C. & SLOMCZYNSKI K., 1990 : Position in the Class Structure and Psychological Functioning in the U.S., Japan, and Poland. *American Journal of Sociology*; 95, 964-1088,

KOSNIK R., 1987: Greemail : a Study of Board Performance in Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly*, 32, 163-185.

LAWRENCE P. & LORSCH J., 1967 : Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration. Boston : Division of Research, Harvard University Graduate School of Business Administration.

LEJEUNER., 1972 : *Class and Conflict in American Society*. Chicago: Rand McNally.

LEONARD-BARTON D., 1990: A Dual Methodology fo Case Studies: Synergistic use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, 1,248-266.

MARCH J. G. & SHAPIRA Z., 1987 : Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33, 1404-1418.

MARTIN .I., 1990 : Deconstructing Organizational Taboos : the Suppression of Gender Conflict in Organizations, *Organization Science*, 1, forthcoming.

MARTIN .I. G. & WESTIE F. R., 1959 : The Tolerant Personality. *American Sociological Review*, 24, 521-528.

MC CLELLANDD., 1961 : *The Achieving Society*. Princeton, NJ : Yan Nostrand.

MC KELVEY B., 1975 : Guidelines for the Empirical Classification of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18, 101-128.

MILES R. & SNOW C., 1978: *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

MILES R. H., 1987: *Managing the Corporate Social Environment : a Grounded Theory*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

MILLER D., 1981 : Toward a New Contingency Approach : the Search for Organizational Gestalts. *Journal of Management Studies*, 18, 1-26.

MILLER D. & DROGEC., 1986: Psychological and Traditional Determinants of Structure. *Administrative Science Quaterly*, 31, 539-560.

MILLER D. & FRIESEN P., 1980 : Archetypes of Organizational Transition. *Administrative Science Quaterly*, 25, 268-299.

MILLER D. , KETS de VRIES M. & TOULOUSE J. M., 1982, Top Executive Locus of Control and its Relationship 10Strategy-Making, Structure, and Environment.

MILLER D. & TOULOUSE I. M., 1986, Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science*, 32,1389-1409.

MILLS C. W., 1956: *The Power Elite*. New York: Oxford University Press.

MITZ B. & SCHWARTZ M., 1981 : Interlocking Directorates and Interest Group Formation. *American Sociologica! Review*, 46, 851-869.

MINTZBERG H., 1979 : *The Structuring of Organizations : a Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

MINTZBERG H., 1989: *Mintzberg on Management*. New York: Free Press.

MITROFF I. & KILMANN R. H., 1975 : Stories Managers tell : a New Tool for Organizational Problem-Solving. *Management Review*, 64, 18-28.

MIZRUCHIM., 1982: *The American Corporate Network, 1904-1974*. Beverly Hills, CA: Sage.

MYERS I. B., 1963 : *Manual : the Myers-Briggs Type Indicator*. Princeton, NJ : Educational Testing Service.

NADLER D. A. & TUSHMAN M. L., 1989 : Organizational Frame Bending : Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive*, 3 194-204.

NUTT P., 1984 : Types of Organizational Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 29, 414 - 450.

O'BRIEN P., 1982 : Allied Corporation. Harvard cases # 9-383-076 & # 9-383-078. Boston: Harvard Business School.

ORNSTEIN M., 1984 : Interlocking Directorates in Canada: Interporate or Class Allience ? *Administrative Science Quarterly*, 29, 210-231.

PENNINGS .I. M., 1980: *Interlocking Directorates*. San Francisco: Jossey-Bass.

PETTIGREW A. M., 1990: Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1,267-292.

PFEFFER .I. & SALANCIK G. R., 1978 : *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row,

PUGH D. S., HICKSON D. J., & HININGS C. R., 1969 : An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14, 115-126.

RANSON S., HINNINGS B. & GREENWOOD R., 1980 : The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25,1-17.

RATCLIFF R. E., 1980 : Banks and Corporate Lending : an Analysis of the Impact of the Internal Structure of the Capitalist Class on the Lendind Behavior of Banks. *American Sociological Review*, 45, 553-570.

REIMAN B. C., 1973 : On the Dimensions of Bureaucratie Structure: an Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterty*, 18,462-476.

REST .I., 1979: *Development in Judging Moral Issues*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

REST J., 1986: *Moral Development : Advances in Theory and Research*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

ROKEACH M., 1968 : *Beliefs, Attitudes, and Values*. San Francisco: Jossey-Bass.

ROBINSON J. P., & SHAVER P. R., 1973 : *Measures of Social Psychological Attitudes*. Ann Arbor, Mich. : Institute for Social Research.

ROMANELLI E. & M. L. TUSHMAN, 1988 : Executive Leadership and Organizational Outeomes : An Evolutionary Approach. In D.C. Hambrick (Ed.) *The Executive Effect : Concepts and Methods for Studying top Managers*. Greenwich, CT JAI Press.

ROTTER J. B., 1966: Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, entire issue.

ROUSSEAU D., 1985 : Issues of Level in Organizational Research : Multi-Level and Change. Paper Presented at the Academy of Management Meetings, San Francisco.

SENNETTR., 1980, *Authority*. New York: Knopf.

SITKINS B. & PABLO A. L., 1990: Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. Unpublished Manuscript.

SPENNER K., 1988 : Social Stratification, Work and Personality. *Annual Review of Sociology* „ 14 69-97.

STINCHOMBE A. L., 1965 : Social Structure and Organizations. In J. G. March (Ed.) *Handbook of Organizations* : 142-193. Chicago: Rand-McNally.

STOPFORD J. M., & BADEN-FULLER C., 1990 : Corporate Rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27, 399-415.

Survey Research Center, 1969: Trust in People. In J. P. Robinson & P. R. Shaver (Eds.) *Measures of Social Psychological Attitudes*. Ann Arbor, Mich. : Institute for Social Research, 615-618.

SZILAGYI A. D. .IR., & SCHWEIGER, D. M., 1984 : Matching Managers to Strategies: a Review and Suggested Framework. *Academy of Management Review*, 9, 626-637.

TRICE H. & BEYER L, 1991 : Cultural Leadership in Organizations. *Organisation Science*, 2, Forthcoming.

TURIEL E., 1980 : Moral Development and Socialization. In Windmiller, Lambert, & Turiel (Eds.) Boston: Allyn & Bacon.

TUSHMAN M. L. & ROMANELLI E., 1985 : Organizational Evolution: a Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT : JAI Press, 171-222.

USEEM M. & KARABEL J., 1986: Pathways to Top Corporate Management. *American Sociological Review*, 51, 184-200.

VICFOR B. & CULLEN J. B., 1988: The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33,101-125.

WEBER M., 1947 : *The Theory of Social and Economic Organization*. T. Parsons (Ed.) New York: Oxford University Press.

WOODWARD J., 1965: *Industrial Organization : Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

YIN R. K., 1984 : *Case Study Research : Design and Methods*. Beverly Hills, CA : Sage.

ZALEZNIK A. & KETS de VRIES M., 1975 : *Power and the Corporate Mind*. Chicago: Bonus Books.

ZEITLIN M., 1974 : Corporate Ownership and Control: the Large Corporation and the Capitalist Class. *American Journal of Sociology*, 79, 1073-1119.

RAPPORT

1. Jean-François CHANLAT

Dans les sciences sociales, après avoir mis l'accent durant une longue période sur les structures et les institutions, on s'intéresse, depuis quelques années, de plus en plus aux personnes et aux acteurs. Cette remontée du sujet, ce retour de l'acteur ou de l'individu est également observable dans le domaine des sciences administratives. En mettant l'accent sur le dirigeant d'entreprise, le texte de Lewin et Stephens que je dois commenter s'intègre parfaitement dans ce courant.

L'hypothèse centrale de ces deux auteurs est que les caractéristiques personnelles du dirigeant sont un des facteurs de différenciation des organisations, tant au niveau intra-entreprise qu'au niveau inter-entreprise. Contrairement au courant de l'écologie des populations organisationnelles, fort populaire, à l'heure actuelle, aux Etats-Unis, qui rejette ce genre de proposition (Hannan & Freeman, 1984), Lewin et Stephens veulent affirmer le rôle du dirigeant dans la construction de la réalité organisationnelle. En s'appuyant sur un certain nombre d'études déjà existantes, ils présentent un modèle théorique sur la manière dont les caractéristiques personnelles du dirigeant (personnalité, valeur, origine sociale, degré d'instruction, etc...) peuvent influencer ce qu'ils appellent le design de l'organisation⁷² sous certaines conditions (latitude élevée du dirigeant et faibles contraintes environnementales) et par là-même, jeter un regard nouveau sur le changement organisationnel.

Leur tentative théorique se veut à la fois transdisciplinaire et transversale. Elle s'appuie sur une quantité de données aux origines disciplinaires variées et qui touchent à la fois les attitudes, le besoin de réalisation, le pouvoir, la confiance, le sentiment de contrôle, la tolérance à l'égard de l'incertitude, l'attitude vis-à-vis du risque, le développement moral, l'origine sociale

⁷² Par structure ou design de l'organisation, ils entendent de nombreux éléments: le climat, le mode de prise de décision, les processus d'information, l'éthique, les relations entre les tâches, la stratégie et l'architecture formelle et sociale.

1. UNE PERSPECTIVE PLURIDISCIPLINAIRE

Vouloir saisir la vie organisationnelle en tenant mieux compte des acteurs, en l'occurrence ici les dirigeants, et ce, en faisant appel à une perspective pluridisciplinaire est à la fois intéressant et souhaitable. Que cette proposition nous vienne du rédacteur en chef de la revue américaine Organization-Science qui avait lui-même signé avec un autre collègue un article dénonçant la fermeture du champ aux Etats-Unis dans l'éditorial du premier numéro de cette revue (Daft & Lewin, 1990) nous apparaît d'autant plus significatif. Dans le domaine des sciences de la gestion, elle rejoint les préoccupations que nous avons nous-mêmes explorées avec d'autres dans un livre publié récemment (Chaniat, 1990). Plus généralement, elle s'inscrit dans une démarche qui paraît plus proche de certaines perspectives européennes, notamment latines à l'égard de la dynamique humaine dans les organisations (Chaniat, 1991).

Ce désir de comprendre la complexité de l'organisation et de faire appel à toutes les connaissances susceptibles de nous aider dans cette tâche, nous la partageons. En effet, on ne peut plus désormais saisir les phénomènes organisationnels sans tenir compte des acteurs en présence, du sens qu'il donnent ou non à leurs actions et des situations concrètes dans lesquelles il se trouvent. Une telle approche n'est pas tout à fait nouvelle dans notre champ. On n'a qu'à penser aux travaux réalisés par le Tavistock, à ceux de la psycho-sociologie de langue française, à ceux de l'analyse stratégique, aux nombreuses recherches ethnographiques menées tant en Europe qu'en Amérique du Nord, et aux études d'inspiration psychanalytique concernant la personnalité du dirigeant pour s'en convaincre. Toutefois, malgré la richesse de ces travaux, il faut bien avouer qu'ils n'ont jamais constitué le courant principal, notamment aux Etats-Unis. Encore aujourd'hui, même si l'ouverture paraît plus grande, une lecture attentive de Administrative Science Quarterly ou de l'Academy of Management Journal nous indiquerait plutôt le contraire. La démarche de Lewin et Stephens par son appel à l'ouverture tranche donc étonnamment avec le discours académique du "*Mainstream*" américain. Si je partage la perspective pluridisciplinaire de ces deux auteurs, j'ai, en revanche, quelques réserves par rapport au contenu et à la méthode.

2. LE DIRIGEANT: UN SUJET AUX FACETTES OUBLIEES

Les études concernant le dirigeant ou les cadres en général existent et elles sont relativement nombreuses. Toutefois, il est vrai que dans le domaine de la théorie des organisations, le rôle des acteurs a été souvent subordonné à celui des structures, des contraintes environnementales et de la technologie. Malgré l'importance que l'on doit accorder à ces derniers facteurs, il reste que nous savons tous par expérience que les caractéristiques de la personne qui a une position de pouvoir, n'est pas sans influencer également sur son environnement.

Toute organisation est une structure de relations entre acteurs. Les particularités (psychiques, sociales, etc...) de ceux-ci interviennent forcément dans la construction de la réalité organisationnelle. De ce point de vue, le dirigeant est un acteur parmi d'autres. Même si son pouvoir peut être important, il a en face de lui d'autres acteurs (membres du conseil d'administration, collègues, subordonnés, syndicat, clients, pouvoir public, etc...) dont les caractéristiques personnelles influencent également les relations et les structures. Si les auteurs semblent conscients qu'ils ne peuvent pas approcher tout par le biais du dirigeant, il reste que la vision qu'ils développent laisse un peu de côté les autres acteurs et que ces derniers ont, eux aussi, des caractéristiques propres qui peuvent influencer le dirigeant.

Nombreux sont les éléments qui peuvent dans leur modèle théorique influencer le comportement du dirigeant et par voie de conséquences ce qu'il appelle le design de l'organisation. La référence à l'origine sociale, largement occultée dans la recherche, a été une agréable surprise. D'autres en revanche ont été oubliés. C'est de ces éléments laissés pour compte dont je vais parler maintenant. Le premier élément concerne le sexe du dirigeant. J'avoue que j'ai été fort surpris de ne voir mentionner qu'à une seule reprise et très rapidement le rôle que pourrait jouer le sexe du dirigeant dans la construction de la réalité organisationnelle. Pourtant, nombreux sont les travaux qui cherchent à mettre en évidence une gestion proprement féminine. Cela m'a d'autant plus surpris que les deux auteurs sont américains et que nous savons combien cette problématique féminine pour ne pas dire féministe est fréquente de ce côté-ci de l'Atlantique.

Le deuxième élément qui m'a également étonné, c'est la quasi-absence de référence au courant psychanalytique dans la perspective présentée par Lewin et Stephens. A l'exception d'un seul renvoi à un ouvrage de Zaleznick et Kets de Vries (1975), les auteurs n'en font aucune mention. Or s'il existe un courant qui s'est intéressé à la façon dont la personnalité peut

influencer les structures, au sens où les deux auteurs l'entendent, c'est bien celui-là! On n'a qu'à penser aux travaux du courant "psychanalyse et organisation" en général et en particulier aux travaux de Zaleznick, Levinson et Kets de Vries pour n'en nommer que quelques-uns de langue anglaise. Cet oubli s'explique peut-être en partie par le choix de la méthode mais en se privant de l'instrument le plus adapté pour comprendre la personnalité du dirigeant, Lewin et Stephens risquent de se cantonner à l'aspect le plus visible de son comportement et de laisser pour compte l'affectivité, moteur crucial de l'activité humaine.

Le troisième élément concerne le caractère a-culturel de leur modèle, qu'ils énoncent tout à la fin de leur article. Une telle affirmation m'apparaît difficile à soutenir aujourd'hui. A la lumière des nombreux travaux qui ont enraciné le management dans l'histoire et dans la culture, cet universalisme étonne. Il étonne d'autant plus que les termes utilisés par les deux auteurs pour définir les caractéristiques distinctives sont largement issus de la tradition occidentale dans sa version américaine. L'accent qu'ils mettent sur la résolution de problème, le besoin de réalisation, l'égalitarisme, la confiance, le sentiment d'auto-contrôle, l'attitude vis-à-vis de l'ambiguïté, du risque et l'éthique sont issus en effet dans une large mesure des idées libérales et de l'individualisme propres à nos sociétés tout en variant d'une société à l'autre. Il en est de même des autres éléments qu'ils mentionnent tels que le type d'instruction, la socialisation, l'appartenance à des réseaux, etc... Il est donc difficile de penser à un dirigeant qui ne soit pas guidé d'une manière ou d'une autre par les valeurs propres à sa société. Evacuer les cadres culturels de l'action, c'est faire fi du soubassement de cette action tant au niveau conscient qu'inconscient. Les difficultés que rencontrent les dirigeants plongés dans une réalité étrangère sont là pour en témoigner de façon éloquente. On ne gère pas les Américains comme des Japonais, les Français comme des Allemands ou les Britanniques comme des Italiens. Les styles d'autorité, les relations de pouvoir, les attitudes face au risque, à l'incertitude, à l'ambiguïté, le degré d'égalité, d'autonomie et de confiance sont tous des éléments qui sont colorés culturellement. Lewin et Stephens devraient, contrairement à ce qu'ils affirment, les mettre à la bonne place dans leur modèle, c'est-à-dire au centre et non à la périphérie. Sinon, ils risquent de nous faire une description du dirigeant américain sans le savoir.

3. UNE METHODE QUANTITATIVE POUR UN SUJET QUALITATIF

Lewin et Stephens ont bâti un modèle complexe de relations entre le dirigeant et le design de l'organisation. Face à une telle problématique, pluridisciplinaire de surcroît, on s'attendrait à l'utilisation de méthodes plutôt qualitatives (observation participante, entrevues, enquête sur le terrain, analyse de discours, etc...). Or il n'en est rien. Au contraire, ils ont choisi de recourir à l'arsenal classique des questionnaires et des échelles de mesure.

Le choix peut se comprendre lorsqu'on le situe dans son contexte: le champ américain des sciences de la gestion. Si l'on veut être publié, si l'on veut que notre recherche soit reconnue, il faut passer par les fourches caudines du positivisme. Aux Etats-Unis, la quantification demeure le gage par excellence de la scientificité. Ne pas y recourir, c'est se condamner à la marginalité et à la "non-scientificité".

Il peut également se comprendre à la lumière de l'itinéraire des deux auteurs. Les méthodes qualitatives étant peu enseignées, voire décriées par le "mainstream" américain, les chercheurs en gestion sont donc peu exposés à ce type de méthodologie. La méthode la plus naturelle devient nécessairement le questionnaire. Plus généralement, je crois que la méthodologie utilisée par Lewin et Stephens illustre une fois encore le fossé qui peut exister entre certaines perspectives du même genre développées dans plusieurs parties du monde et le "mainstream" nord-américain.

Aux Etats-Unis, la longue lutte pour la reconnaissance de la scientificité des approches qualitatives dans le champ des sciences de l'administration n'est pas encore terminée. Les chercheurs américains, même lorsqu'ils veulent ouvrir le champ comme Lewin et Stephens, sont obligés de le faire à leur manière, c'est-à-dire selon les canons "légitimes" de la science propre à leur société. Une recherche de ce genre menée en France aurait certainement pris une autre tangente. Ce qui nous montre encore une fois de plus combien les façons de penser et de faire en milieu scientifique sont enracinées dans le social-historique. De ce point de vue, des séminaires comme celui-ci sont indispensables non seulement à l'activité et aux échanges intellectuels mais aussi à la prise de conscience de sa propre appartenance épistémologique.

REFERENCES

J. F. CHANLAT, (dir), 1990: *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec/Paris, Les Presses de l'université Laval/ESKA.

J. F. CHANLAT, 1991 : "L'analyse des organisations: un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990)", Montréal, *Cahier de recherche HEC n°91-09*.

R. L. DAFT & A. Y. LEWIN, "Can Organization Studies Begin to Break out the Normal Science Straight Jacket? An Editorial Essay", *Organization Science*. Vol. 1, n° 1, p. 1-9.

CONDOR

CRG 1 rue Descartes 75005 Paris - Tel: (1) 46 34 34 09 Fax: 4634 34 44

Groupe ESCP 79 avenue de la République 75543 Paris Cedex 11 - Tél: (1) 49 23 21 00